

Неверов А.В., Вершигора Е.Е.

Менеджмент

Допущено Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для студентов экономических
специальностей высших учебных заведений

Минск 2007 г.

Оглавление

Введение.....	5
РАЗДЕЛ I. Теоретические и организационные основы менеджмента...	7
ГЛАВА 1. Управление: сущность и структурная характеристика.....	7
1.1. Сущность управления.....	7
1.2. Государственное управление и регулирование.....	9
1.3. Управление производственной системой.....	13
1.4. Человек в системе управленческих отношений.....	19
ГЛАВА 2. Особенности управления рыночной экономикой.....	21
2.1. Развитие рыночных отношений.....	21
2.2. Основные функции рынка.....	23
2.3. Особенности рыночной экономики.....	29
2.4. Хозяйственный механизм рыночной экономики (механизм управления).....	33
2.5. Субъекты рыночных отношений.....	36
ГЛАВА 3. Менеджмент и его развитие.....	38
2.1. Сущность, основные черты и развитие менеджмента.....	38
3.2. Научный менеджмент.....	44
3.3. Административное управление.....	47
3.4. Концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений.....	49
3.5. Концепция управления с позиции науки о поведении и эмпирическая школа.....	50
3.6. Школа социальных систем.....	53
3.7. Новая школа и основные тенденции в современном менеджменте.....	54
ГЛАВА 4. Законы, принципы и методы менеджмента.....	60
4.1. Законы, закономерности и принципы менеджмента.....	60
4.2. Методы менеджмента.....	63
4.2.1. Экономические методы.....	62
4.2.2. Организационно-распорядительные методы.....	68
4.2.3. Социально-психологические методы.....	71
ГЛАВА 5. Менеджеры в системе управления.....	79
5.1. Сущность деятельности менеджера.....	79
5.2. Сущность ролевых функций менеджера.....	83
5.3. Предприимчивость менеджера.....	85
5.4. Право на риск.....	88
5.5. Обучение менеджеров нового типа.....	90
5.6. Организация труда менеджера.....	93
ГЛАВА 6. Собственность, власть и менеджмент.....	96
6.1. Собственность – основа экономической системы общества.....	96
6.2. Регулирование отношений собственности в законодательстве Республики Беларусь.....	98
6.3. Государственная власть и власть организации.....	102
6.4. Делегирование полномочий.....	109
6.5. Единоначалие и норма управляемости.....	115
6.6. Социальная ответственность и этика в менеджменте.....	116
ГЛАВА 7. Организации и предприятия.....	119
7.1. Организация как объект управления.....	119
7.1.1. Внутренняя среда организации.....	122
7.1.2. Внешняя среда организации.....	129
7.2. Развитие организаций.....	132
7.2.1. Образцовые предприятия.....	132

7.2.2. Самообучающиеся организации.....	134
7.2.3. Успешная организация.....	136
7.3. Стратегия и миссия организации.....	138
7.4. Фирмы и их классификация.....	143
ГЛАВА 8. Цели и функции менеджмента.....	151
8.1. Цели управления предприятиями.....	151
8.1.2. Управление по целям.....	155
8.2. Функции менеджмента.....	157
8.2.1. Общие функции менеджмента.....	157
8.2.2. Планирование.....	159
8.2.3. Организация.....	164
8.2.4. Координация и регулирование.....	165
8.2.5. Мотивация.....	166
8.2.6. Контроль, учет и анализ.....	169
ГЛАВА 9. Проектирование организаций и организационных структур управления пред- приятием.....	172
9.1. Построение производственной организации и основы структурного деления.....	172
9.2. Основы организационного анализа и проектирования.....	175
9.3. Проектирование организационных структур управления предприятиями.....	176
9.4. Управление укрупненными фирмами.....	183
ГЛАВА 10. Управленческие решения в менеджменте.....	184
10.1. Процесс принятия и реализации управленческих решений.....	184
10.1.2. Классификация и качество управленческих решений.....	188
10.1.3. Процесс выработки управленческого решения.....	192
10.1.4. Экономико-математические методы оптимизации управленческих решений..	194
ГЛАВА 11. Информационный процесс и коммуникации в менеджменте.....	203
11.1. Информация и информационный процесс.....	203
11.2. Коммуникации.....	210
11.2.1. Межличностные коммуникации.....	214
11.2.2. Организационные коммуникации.....	216
11.3. Технические средства менеджмента.....	217
ГЛАВА 12. Управление как главный фактор делового успеха.....	223
12.1. Сущность и характерные особенности делового успеха.....	223
12.2. Основные принципы достижения делового успеха.....	227
ГЛАВА 13. Экономическая эффективность менеджмента.....	229
13.1. Сущность, критерии и показатели эффективности менеджмента.....	229
13.2. Методы расчета экономической эффективности управленческого труда.....	231
13.3. Методы расчета эффективности системы управления.....	234
13.4. Методика определения экономической эффективности мероприятий по совер- шенствованию управления.....	237
РАЗДЕЛ II. Функциональный менеджмент и зарубежный опыт управления.....	239
ГЛАВА 14. Предпринимательский менеджмент.....	239
14.1. Сущность, признаки и черты предпринимательства.....	239
14.2. Малое и среднее предпринимательство.....	242
14.3. Отдельные виды предпринимательской деятельности.....	245
14.3.1. Страховая деятельность.....	245
14.3.2. Рекламная деятельность.....	246
14.3.3. Аудиторская деятельность.....	247
14.3.4. Оценочная деятельность.....	249
14.3.5. Внешнеэкономическая деятельность.....	250
14.3.6. Лизинговая деятельность.....	251
14.3.7. Франчайзинг.....	253

ГЛАВА 15. Основы налогового менеджмента.....	254
15.1. История налогов и сборов.....	254
15.2. Налоговая система Республики Беларусь.....	257
15.3. Органы управления налоговой системы.....	258
15.4. Основные налоги и сборы (пошлины), применяемые в Республике Беларусь..	259
ГЛАВА 16. Экологический менеджмент.....	263
16.1. Содержание экологического менеджмента.....	263
16.2. Экологический менеджмент в системе устойчивого развития.....	268
16.3. Экономический механизм экологического управления.....	273
16.4. Система экологического менеджмента на предприятии.....	284
ГЛАВА 17. Инновационный менеджмент.....	292
17.1. Основные понятия инновационного менеджмента.....	292
17.2. Содержание инновационного менеджмента.....	297
17.3. Технологическое развитие: структурная характеристика и оценка.....	305
17.4. Инновационный фактор в индустриальном и постиндустриальном обществе.....	317
17.5. Основы инновационной политики.....	320
ГЛАВА 18. Зарубежный опыт управления.....	324
18.1. Японский менеджмент.....	324
18.2. Особенности организации управления в американских и западноевропейских фирмах.....	328
Список литературы.....	331
Тридцать одна заповедь руководителю.....	333

Введение

Современная система управления экономикой обусловлена объективной необходимостью функционирования рыночного хозяйства, основанного на изучении спроса, высоких результатах интеллектуального и физического труда, инновационных процессах, выверенной стратегии развития предприятия. Этой системой является менеджмент (англ. – management – наука об управлении) – система гибкого управления, дающая возможность своевременно перестраиваться под влиянием внутренних и внешних факторов, реагировать на конъюнктуру рынка и изменения в социальной сфере.

Менеджмент – это профессионально осуществляемое управление предприятием (фирмой) в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности, направленное на получение прибыли или другого положительного эффекта путем рационального использования ограниченных ресурсов.

Рыночные отношения меняют взгляды на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигаются такие качества как самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Особенностью современного менеджмента в Республике Беларусь является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности материальных и финансовых ресурсов, развития инновационных процессов и совершенствование самой системы управления, ее методов и функций. Современный менеджмент должен способствовать развитию рынка, конвертируемости рубля, совершенствования качества системы и рыночного ценообразования, повышению эффективности производства, его наукоемкости и экологизации.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи единорначалия и самоуправления группы. Административные, организационные и исполнительные функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться низшим ступеням управленческой иерархии – функциональным службам, вспомогательным подразделениям и т.п. *Управление совместной деятельностью людей и составляет сущность менеджмента – особого вида управленческой деятельности.*

Руководитель достигает цели совместной деятельности благодаря тому, что целенаправленно использует физические и интеллектуальные силы подчиненных. Это и есть первостепенная задача руководителя любого управленческого уровня.

Руководитель высшего звена управляет производством не непосредственно, а через аппарат управления, нередко очень сложный и многозвенный, поэтому, прежде чем ответить на вопросы о том, как руководитель должен организовать свой труд, необходимо определить его функции, изучить его деятельность по формированию и организации работы аппарата управления. Рассмотрению этих вопросов в книге придается особое значение.

В эпоху инновационного развития требуется, чтобы в любой работе преобладали интеллектуальные компоненты трудовой деятельности над физическими. Руководитель обязан побуждать подчиненных работать не только физически, но и, главным образом, умственно, а также всегда помнить, что никакие методы

принуждения не могут заставить подчиненного мыслить и действовать творчески, если он не захочет этого сам. Основу влияния на подчиненных должны составлять экономические и социально-психологические методы. *Выбор методов влияния на подчиненных составляет основу менеджмента.*

Менеджер (англ. – manager – управляющий) – это специалист, работающий по найму, владеющий высоким уровнем профессиональной управленческой подготовки, который эффективным в данных условиях методом влияния направляет действия подчиненных на достижение цели организации. Это влияние достигается путем определения норм поведения подчиненных, удовлетворения их нужд в меру возможностей и защиты их интересов перед руководителями верхнего уровня управления.

Для выбора эффективного метода влияния менеджер получает, преобразует, анализирует и использует различные виды информации. Предметом труда менеджера, помимо информации, являются отношения в коллективе. Деятельность по налаживанию этих отношений носит профессиональный характер. Это обстоятельство определяет необходимость специальной подготовки и отбора работников для системы управления, знания ими теоретических положений и наличия у них определенных практических навыков управленческой деятельности.

Весь материал изложен на основе концепции «предприятие – открытая система». Раскрыта сущность менеджмента и его роль в эффективном ведении производства, значение внутренней и внешней среды предприятия в деловом успехе. Большое внимание уделяется государственному управлению и регулированию экономических процессов и работнику в системе управленческих отношений. В разделе «Управленческие решения» приведены экономико-математические методы оптимизации управленческих решений, сущность и виды коммуникаций. Важный раздел книги - экономическая эффективность менеджмента. Книга состоит из двух разделов: 1) теоретические и организационные аспекты менеджмента; 2) Функциональный менеджмент и зарубежный опыт управления.

Актуальные вопросы современного менеджмента рассматриваются в неразрывной связи с особенностями управления рыночной экономикой и ее хозяйственным механизмом. В написании раздела экономико-математических методов оптимизации управленческих решений участвовал кандидат математических наук В. Мережа.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1. Управление: сущность и структурная характеристика

1.1. Сущность управления

Управление – это функция биологических, технических, социальных организованных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры и поддерживает определенный режим деятельности.

Управление в биологических системах – это целенаправленное воспроизводство взаимосвязанных естественных процессов, направленных на поддержание в природе функции жизни.

Управление в технических системах – это целенаправленная деятельность человека, связанная с созданием и функционированием искусственных процессов, механизмов, систем машин.

Управление в социальных системах – это целенаправленная деятельность человека, обусловленная субординацией и гуманизацией его интересов, и направленная на воспроизводство социума и его структурных элементов.

Управление в социальных системах – это управление людьми. В процессе производства, распределения и потребления материальных и нематериальных благ и услуг люди объединяются в различные организационные формы, т.е. социально-экономические системы.

Социальное управление как особый вид общественной деятельности связано прежде всего с появлением и развитием разделения труда.

Совместная работа многих людей в одном или связанных между собой процессах производства составила одну из форм общественного разделения труда – кооперацию. Управление присуще всякому общественному труду. Причем чем больше масштабы производства, тем в большей степени возрастает роль управления.

Управление в социальных системах можно рассматривать как управление в любой организации людей независимо от целей их деятельности: управление государством, регионом, армией, церковью, библиотекой, больницей, национальной безопасностью, предпринимательской корпорацией и др. Во всех названных организациях управление – это сознательная целенаправленная деятельность, позволяющая выполнять конкретные функции. Однако в этой общей массе имеются организации, конкретные функции которых направлены на получение главным образом прибыли (управление в «узком смысле»). Это промышленные организации, банки, страховые и транспортные компании, инвестиционные структуры, туристические агентства, гостиницы, транспортные компании и т.п. Управление в этих организациях носит название менеджмент. Это особый вид управленческой деятельности, который будет рассмотрен ниже.

С ростом масштабов производства и развитием экономических связей в обществе управление непрерывно усложняется. Однако до эпохи развития рыночных отношений функции управления оставались более или менее универсальными. Управление производством осуществлялось самим владельцем средств производства и не-

большой группой его особо доверенного окружения. Но в процессе концентрации капитала возникают новые организационные формы общественного производства в виде крупных предприятий, трестов, концернов. Это привело к расширению и дифференциации функций управления на отдельные виды управленческого труда. Появились сотни и тысячи людей, выполняющих управленческие функции. С развитием рыночных отношений управление становилось деятельностью, в сферу которой вошли как материальное производство, так и духовная жизнь.

В качестве объекта управления выступают различные организационные формы общественного производства: отрасли, объединения, акционерные общества, предприятия, индивидуальная трудовая деятельность.

Каждое предприятие или отрасль имеют свои специфические особенности функционирования, их необходимо учитывать, но в основу управления должны быть положены общие закономерности, отражающие сущность рыночной экономики, где производство подчиняется потребностям и интересам потребителей.

Управление общественными процессами осуществляется через отношения людей. Отношения управления выражают собой связи людей по организации совместной деятельности и выступают как составная часть одной из форм производственных отношений, содержательную сторону которых выражают экономические интересы. Однако если производственные отношения опосредуются движением сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, энергии и т.д., т.е. всего того, что является составной частью продукта, то управленческие отношения опосредуются на всех уровнях информацией и основаны на выработке и реализации управленческих решений – логико-мыслительных, эмоционально-психологических и организационно-правовых актах воздействия на управляемый объект. Посредством этих актов координируется совместный труд и согласуются общественные и индивидуальные интересы. Содержание, характер и масштабы управленческих отношений определяются производственными отношениями. В свою очередь, являясь составной частью производственных отношений, управленческие отношения воздействуют на развитие и реализацию экономических интересов.

В отношения управления общественным производством входит сложный комплекс взаимосвязей и взаимных действий людей в процессе подготовки и реализации управленческого решения. Связи непосредственных производителей материальных благ и оказывающих услуги составляют содержание собственно производственных отношений. Содержание отношений управления – это связи, отражающие организацию совместной деятельности участников производства путем согласования их индивидуальных, коллективных и индивидуальных интересов. В отличие от главной формы связи как между основными производственными звеньями, так и внутри них, носящей вещную форму (предметы труда, готовая продукция), управленческие отношения не могут реализоваться в такой форме. Управленческое решение (результат деятельности по управлению) не представляет собой материального продукта.

В любой сфере человеческой деятельности существует управление. Сферы взаимодействуют друг с другом, поэтому отношения управления производством связаны с экономическими, социальными, политическими и другими общественными отношениями.

Изучать отношения управления как единое целое позволяет системный анализ, который дает возможность связывать теоретические выводы с реальной системой производства. Применяя системный анализ, теория управления исследует виды отношений на всех уровнях иерархии. При изучении отношений управления производством к ним подходят как к конкретным социальным явлениям.

Как вид человеческих отношений и управление воздействует на свой объект. Эффективность воздействия определяется степенью его отражения в сознании людей.

Различают следующие виды отношений: между управляющей и управляемой подсистемами; внутри управляющей подсистемы; между руководителями и подчиненными в каждом звене управления; между руководителями; между подчиненными. Различают также отраслевые, территориальные, межотраслевые, межрегиональные, территориально-отраслевые отношения. Взаимоотношения каждой системы с окружающей средой опосредуются внешними отношениями. Собственная природа и механизм функционирования данной системы раскрываются через внутренние отношения.

Если отношения управления производством выражаются в отношениях людей, они носят личный характер. Поскольку управление производством имеет дело с определенными экономическими системами, то возникают межсистемные отношения. Отношения между системой и личностью или группой людей носят название системных.

В условиях рыночной экономики радикально меняется социальная природа и цели развития экономики, что приводит к возникновению качественно нового механизма управления. Управление является функцией общественного труда, но его содержание зависит от модели рыночной экономики. В социально ориентированной рыночной экономике управление направлено не только на максимизацию доходов, но и его социализация и справедливое распределение между членами общества.

Достойная жизнь каждого человека и его высокий социальный статус – главный критерий социально ориентированной рыночной экономики.

В этих условиях значительно возрастает роль государственного управления и регулирования социально-экономическими процессами в обществе.

1.2. Государственное управление и регулирование

Непосредственное управление обществом осуществляет государство. В его многообразной деятельности на первый план выступает организаторско-экономическая функция. Ее сущность заключается в том, что государство с помощью концепций, программ и соответствующих механизмов направляет развитие страны, координирует отношения между предприятиями различных форм собственности. В своей деятельности оно использует различные методы управления (экономические, административные, социально-психологические), а также способы принуждения в интересах развития всего общества.

В начале XX века представители некоторых экономических школ призвали к более активному воздействию государства на те или иные стороны хозяйст-

венной жизни. Сторонники этих теорий считают, что требуется регулирование общих размеров инвестиций и потребительского спроса.

Основоположником государственного регулирования экономики является Джон Мейнард Кейнс (1883-1946 гг.) – известный английский экономист, крупный специалист в области макроанализа и политики активизма. Одной из самых значительных идей Кейнса – неспособность рыночного механизма к социально приемлемому регулированию и неизбежность государственного вмешательства в экономику. Основным недостаток рыночной экономики, по мнению Кейнса, – неполное использование трудовых и производственных ресурсов. Причинами этого является недостаточность платежеспособного спроса. Кейнс выделял потребительский спрос и инвестиционный спрос. Главной причиной недостаточности потребительского спроса Кейнс считал «основной психологический закон», согласно которому людям свойственно по мере роста доходов сберегать все большую их часть, а возросшей склонности к сбережениям противостоит убывающая склонность к потреблению. Причины недостаточности инвестиционного спроса кроются в слабости стимулов к инвестициям и влиянии субъективно-психологических факторов.

Основными рекомендациями Кейнса были:

- увеличение государственных расходов и государственного спроса. Одновременно Кейнс опасался риска бюджетного дефицита. Он был родоначальником теории «дефицитного финансирования» – увеличение государственных расходов, покрываемых выпуском новых государственных займов, оказывает благоприятное воздействие на экономику, вызывая рост спроса и занятости;

- политика стимулирования частных инвестиций путем регулирования нормы процента.

В конце 60-х годов XX века лидирующее положение в экономической теории получил американский монетаризм Милтона Фридмена, предложивший либерализацию экономики, свободное ценообразование, а также массовое государственное вмешательство. Монетаристы дополнили оправдавшие себя принципы Кейнса принципами монетаризма:

- «Деньги – единственное, что имеет значение для изменения дохода», т.е. именно денежно-кредитный инструментарий имеет определенное влияние на общую макроситуацию;

- поддержание «естественной нормы безработицы», которая достигается путем стабильного и постоянного темпа прироста денег в размере 3-4% в год,

- жесткая политика сдерживания денежной массы, как новый инструмент государственного вмешательства в экономику.

Кейнсианство начало внедряться в экономическую политику США при президенте Ф.Рузвельте, монетаризм апробирован при Р.Никсоне, но наибольший успех монетаристы имели во времена «Рейганомики», позволившей реально ослабить инфляцию при укреплении доллара.

Государственное регулирование затрагивает главным образом сферу правительственных финансовых операций и кредита, программы экономического расчета, призванных обосновать возможность быстрого развития производства на протяжении длительного периода. Расширение сфер регулирования, использова-

ние долгосрочных программ экономического развития – путь к бескризисной рыночной экономике.

Регулирование осуществляется как на основе автоматически действующего конкурентного механизма, так и с помощью специальных правительственных мероприятий, включающие разнообразные операции в сфере финансов, денежно-кредитной и налоговой политики.

Различают макро- и микроэкономическое регулирование.

Макроэкономическое регулирование – это регулирование экономической системы страны с помощью государственного воздействия на совокупный спрос и предложение. Объекты регулирования – весь комплекс процессов в экономике: совокупное производство, занятость, общий уровень цен, инфляция, финансирование государственного сектора. К основным инструментам его относится политика: фискальная, касающаяся государственной казны и регулирования с помощью лимитирования расходов, системы сборов и налогов; монетарная, включающая девизную (регулирование девизов – платежных средств в иностранной валюте) и дисконтную (регулирование дисконта); внешнеэкономическая – регулирование внешнеэкономической деятельности с помощью пошлин, обменного курса.

Микроэкономическое регулирование – это регулирование экономической средой, в которой функционирует самостоятельный субъект хозяйствования. Объектами микроэкономического регулирования являются такие обособленные экономические единицы как предприятия (фирмы, объединения, компании), домохозяйства, а также отдельные рынки (цены, товары, услуги). Главное внимание уделяется предприятию – самостоятельным хозяйственным единицам разных форм собственности, объединяющих экономические ресурсы для осуществления своей деятельности. В рыночных условиях важнейшая задача предприятий – изучение спроса на производимую продукцию, его эластичности. Любое предприятие прежде, чем начать производство, должно четко представлять на какие результаты (прибыль, доход) оно может рассчитывать. А для этого оно должно не только изучать спрос и определять цены реализации товара, но и размеры издержек, сравнивать их с предполагаемыми доходами. Не менее важными для регулирования является кадровая работа, мотивация труда и трудовые отношения. Именно на микроуровне имеет место использование трудовых ресурсов страны (районов), осуществляется их вклад в экономику в качестве фактора производства. Но хозяйственный механизм работает эффективно не только в результате рационального использования трудовых, но и материальных, финансовых, природных ресурсов, интеллектуального капитала и достижений научно-технического прогресса. Все эти факторы и являются предметом регулирования, объектом микроэкономического анализа. Следует иметь в виду, что между микро- и макроэкономикой нет резкой границы, поскольку обе сферы тесно взаимосвязаны на уровне предприятия и в масштабе экономики страны.

В республике действует также специальный механизм вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов – заводов, фабрик и т.д., который еще называется «золотой акцией». В соответствии с этим механизмом государство может взять под свой контроль проблемное, с его точки зрения, предприятие.

Возможность использования «золотой акции» предусмотрена законодательствами многих стран с рыночной экономикой. Вводят ее тогда, когда интересы частных предприятий необходимо подчинить интересам общества. Например, во время войны правительство имеет право заставить тракторный завод производить танки, а химическую фирму – выпускать лекарства.

Согласно белорусскому законодательству проблемы, при которых предприятия подпадают под «золотую акцию», более широкие. Это, во-первых, когда с работниками не рассчитываются полностью в течение трех месяцев подряд; во-вторых, если в течение шести месяцев предприятие работает в убыток; в-третьих, для защиты прав и свобод граждан, обеспечения обороны и безопасности государства, соблюдения его экономических интересов.

«Золотая акция» в Беларуси вводится только в тех акционерных обществах, которые созданы в процессе приватизации на базе государственных предприятий. На многих из них государство владеет контрольным пакетом акций.

С середины 90-х годов прошлого века Беларусь строит свою, не похожую на классическую, рыночную экономику, которую некоторые авторы называют «рыночным социализмом». Она имеет и «рыночные» и «социалистические» признаки. К «рыночным» относятся – цены спроса и наличие экономически самостоятельных субъектов хозяйствования; разные формы собственности. К «социалистическим» – высокий уровень занятости населения; высокий уровень социальной защиты граждан; высокая доля государственной собственности; использование советского опыта управления экономикой.

Обобщая изложенное, можно сказать, что государственное регулирование – это регулирование функционирования субъектов хозяйствования в рыночной экономике. Оно реализуется через налоговую, бюджетную, структурно-инвестиционную, валютно-финансовую, научно-техническую политику с целью перспективного воздействия на развитие общественного производства всех форм собственности, решение социальных проблем, укрепление международного авторитета и внешнеэкономических связей.

В Республике Беларусь государство регулирует экономику в следующих основных направлениях:

- финансовая поддержка предприятий различных форм собственности и развитие предпринимательства;
- противодействие монополистической деятельности и пресечение недобросовестной конкуренции;
- ценообразование, бухгалтерский учет и отчетность;
- внешнеэкономическая деятельность.

В стране действуют государственные программы развития экономики и поддержки малого предпринимательства, фонды финансовой поддержки, центры и научно-технические парки, общества взаимного кредитования, предпринимательские союзы.

По мере продвижения Республики Беларусь к социально ориентированной экономике, демократии и зрелому гражданскому обществу будут усиливаться процессы трансформации общественных отношений, социальных и политических структур государства, которое сконцентрирует свои усилия на потребностях и ин-

тересах человека, активизации его социальной роли, развитии инициативы и предприимчивости, усилении гражданской ответственности.

Это потребует совершенствования структуры и функций органов государственной власти, де бюрократизации государственных услуг и повышения их качества, внедрения эффективных моделей работы с населением на основе заявительного принципа «одно окно», применения информационно-коммуникационных технологий в деятельности государственного аппарата при принятии решений.

В ближайшее пятилетие предполагается формирование единой информационной сети, объединяющей региональные сети государственных органов всех уровней и звеньев.

Работа кадров государственных органов должна стать более эффективной, прозрачной и подотчетной гражданам. Кадровая политика в предстоящие 5 лет будет направлена на совершенствование государственных органов и их управленческого персонала с тем, чтобы он мог решать принципиально новые задачи при помощи новых форм и методов управления. С этой целью намечается привлечь в сферу государственного управления высококвалифицированных руководителей из кадрового резерва, а также постоянно повышать квалификацию государственных служащих, ввести морально-этические стандарты их поведения.

Будет продолжен поиск путей совершенствования системы местного управления и самоуправления и оптимизации полномочий местных исполнительных и распорядительных органов, управления государственной собственностью.

Претворение в жизнь предусмотренных мероприятий позволит улучшить:

- гуманитарное развитие человека;
- демографическую ситуацию;
- уровень и качество жизни сельского населения;
- комплексность социально-экономического развития областей, районов и городов.

1.3. Управление производственной системой

Рыночные отношения, выражающие наиболее существенные, устойчивые, причинно-следственные связи и отношения между явлениями и процессами экономической жизни общества, определяют содержание процессов управления, регулирования производства, обмена, потребления материальных и нематериальных благ и услуг. Эффективность управления определяется степенью взаимодействия сознательной управленческой деятельности с законами рыночной экономики.

В сущности, задача управления сводится к тому, чтобы согласовывать субъективную деятельность людей по управлению с требованиями рынка и определяемыми им прогрессивными тенденциями, что позволяет правильно оценить реальную обстановку и направление ее развития, условия функционирования рыночных отношений.

Для эффективного управления при выработке решений требуется использование методологии и приемов научного анализа, а также широкое и комплексное применение технических средств управления. Все это дает возможность оперативно воздействовать на процесс производства.

Совокупность средств производства и производственных процессов по преобразованию предметов труда в готовую продукцию представляет собой физическую (вещественную), или производственную, систему. Особенностью современной производственной системы – расширение представительства нематериальных элементов: постоянные деловые связи, положение на рынке, приобретенная репутация, клиентура.

Система управления делится на две подсистемы: управляющую и управляемую. Для осуществления функций управления управляющая подсистема должна располагать необходимыми ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми), обеспечивающими реализацию управленческих воздействий.

Управляющая подсистема выполняет функции управления производством. Она включает в себя аппарат управления со всеми работниками и техническими средствами: устройства связи, сигнализации, счетную технику и т.д. В первую очередь это линейное управление, например, президент АО, директор предприятия, его заместители, начальники цехов, мастера. Сюда также входят и функциональные, или штабные, организации: служба заводоуправления и цехов. В каждом хозяйственном звене количество ступеней и количество управляющих органов на каждой ступени определяется целями, задачами и функциями управления.

Организация (предприятие, объединение, отрасль, народное хозяйство в целом) управляется только определенным органом. Этот орган наделен полнотой прав и имущественной самостоятельностью, требуемых для управления. Для оперативного решения вопросов необходим минимум инстанций управления. При этом требуется четкое разграничение ответственности отдельных ступеней управления и их функций.

В свою очередь управляющая подсистема состоит из двух частей: управляющая производством и управляющая процессами дальнейшего совершенствования как производства, так и самой управляющей подсистемы.

В управляющей подсистеме выделяются следующие элементы: планирующий (определяет перспективу развития и будущее состояние системы производства); регулирующий (направлен на поддержание и совершенствование установленного режима работы предприятия); маркетинг; учетный и контрольный (получение информации о состоянии управляющей подсистемы). Необходимость наличия этих элементов в системе основана на сущности управления и потребности выполнения соответствующих функций.

Управляемая подсистема осуществляет многообразные процессы производства. Управляющая и управляемая подсистемы образуют систему управления хозяйством.

Управляющая подсистема непрерывно посылает в управляемую подсистему информацию в виде управленческих решений. Основой для выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Под влиянием решений осуществляется взаимодействие между элементами системы.

Каждая из подсистем самоуправляющаяся, однако постоянно находящаяся под воздействием систем более высокого уровня. Они характеризуются наличием структуры, уровнем организации, способностью воспринимать воздействие от

внешней среды и в свою очередь воздействовать на нее.

Под структурой понимают соотношение подразделений системы, их взаимосвязь и соподчиненность, под организацией – создание подразделений, обеспечение их взаимодействия, функционирования и развития системы.

Система управления отвечает ряду требований.

Во-первых, между элементами (подразделениями) существуют причинно-следственные связи, которые должны быть установлены между управляющей и управляемой подсистемами. Эти подсистемы реагируют на изменения, возникающие в одной из них, что возможно лишь при наличии обратной связи. При ее отсутствии эффективность управления сводится к минимуму.

Во-вторых, система управления является динамичной, т.е. обладает способностью изменить качественное состояние.

В-третьих, управление осуществляется лишь при наличии в системе параметра, в случае воздействия на который можно изменить течение процесса.

Система управления носит целостный характер. В ней созданы условия для передачи, накопления и преобразования управляющей информации.

По функциональному признаку управляемая система подразделяется на ряд подсистем: техническую, технологическую, организационную, экономическую, социальную.

Техническая подсистема представляет собой взаимосвязанный, взаимообусловленный комплекс машин и оборудования, с помощью которых могут решаться конкретные задачи. Для этого необходимо, чтобы отдельные их виды были расположены определенным образом и сочетались друг с другом по производственной мощности. По сравнению с другими техническая подсистема менее подвижна. Подвижность ее определяется физическим и моральным износом, техническим прогрессом, средствами, выделяемыми на реновацию и т.п.

Технологическая подсистема – это ряд последовательно протекающих по определенным правилам и нормам процессов и стадий производства. Ее элементами являются взаимосвязанные операции и процессы. По сравнению с технической технологическая подсистема под воздействием инновационного процесса изменяется быстрее, что позволяет более рационально и эффективно использовать оборудование, производственные площади и труд людей.

Современное производство многообразно, сложно, оно требует соответствующего обеспечения и обслуживания. Поэтому важнейшее место занимает *организационная подсистема*, которая заключается в единстве технических и экономических процессов и выражается в их упорядочении. Целью организации является обеспечение наивысшего производственного эффекта с наименьшими затратами труда.

Экономическую подсистему характеризуют производственные отношения и экономические интересы.

Экономическую подсистему организуют отношения по использованию природных, трудовых, материально-вещественных, информационных ресурсов. Результатом функционирования экономической подсистемы являются различные блага и услуги, предназначенные для потребления широкими массами населения, обороны страны, накопления, возмещения и экспорта.

Экономическая подсистема всегда целенаправленна, выступает как единый целостный организм. Создается она по сложной иерархической структуре, которая предусматривает сочетание централизованного управления с самостоятельностью отдельных элементов и наличие вертикальных связей по иерархии и горизонтальных связей между элементами одного уровня. Экономическая подсистема, как и вся система производства, непрерывно претерпевает изменения, переходит из одного качества в другое. При этом изменение одного элемента приводит к изменению целого ряда элементов, связанных с ним.

Постоянно воздействуя на другие подсистемы, экономическая подсистема одновременно находится под влиянием этих подсистем. Управляемая (производственная) подсистема может рассматриваться как трудовой коллектив бригады, участка, предприятия. Единство социальных отношений составляет *социальную подсистему*. Цели производства определяются социальной и экономической подсистемами, которые отражают социально-экономическую сторону управления производством.

Наличие технической, технологической, организационной, экономической и социальной подсистем предполагает их совместное функционирование, что позволяет создать систему в ее законченном виде. Каждая из функциональных подсистем анализируется в рамках иерархической ступени производства, что обеспечивает связь между иерархической и функциональной структурами производства.

Система управления строится на основе двух ведущих принципов: иерархичности и обратной связи.

Принцип иерархичности заключается в создании многоступенчатой системы управления, при которой первичные производственные звенья управляются органами, находящимися под контролем органов следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня и т.д.

Цели перед низовыми звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления. Однако орган, ставящий задачи, не регламентирует действий нижестоящего звена на путях достижения цели. Искусство управления заключается в том, чтобы максимально воздействовать на внутренние силы системы, которые работали бы с максимальной отдачей или добивались перевода системы в новое состояние с наибольшим эффектом. Управленческое воздействие должно охватывать все подсистемы данного звена, а также внутренние связи и зависимости.

При формировании и совершенствовании систем управления исходят из того, чтобы они максимально соответствовали целям функционирования. Производственная система должна соответствовать всем пяти классам целей: технические, технологические, организационные, экономические, социальные. Во времени цели могут меняться. Поэтому при создании определенной организационной структуры это необходимо учитывать. Она должна быть подвижной, легко реагировать на изменения.

При проектировании структур используются методы организационного и экономического моделирования, которые дают возможность изучить систему и оптимизировать их развитие.

Постоянный контроль за деятельностью системы осуществляется при по-

мощи *принципа обратной связи*. Обратная связь – это сигналы, выражающие реакцию объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой подсистемы непрерывно поступает в управляющую подсистему, которая благодаря этому имеет возможность проверить реакцию объекта управления на команды и корректировать их. В случае несоответствия между фактическим и заданным состоянием системы принимаются меры для ликвидации этого несоответствия. Обратная связь осуществляется с помощью информации о качестве продукции и работ, производительности труда, запасах сырья, незавершенном производстве, производственных резервах и т.п.

Процесс управления обуславливает необходимость автоматического реагирования на обратную связь и постоянного владения информацией о состоянии управляемой системой.

Структурная схема управления производственной системой представлена на рис. 1.1.

В приведенной схеме пунктирная линия говорит об открытости производственной системы по отношению к внешней среде

Перестройка системы управления требует целеустремленности, настойчивости и длительного времени для налаживания новых связей и отношений, так как каждая система сохраняет свое состояние неизменным, пока сохраняются ее внутренние и внешние связи. В первую очередь это касается задач управления.

В условиях рыночных отношений при рассмотрении деятельности предприятия используется ситуационный подход, согласно которому внутрифирменное строение системы управления есть результат действия факторов как в самой организации (внутренние переменные), так и в окружающей среде (внешние переменные).

Не исключая важности влияния внутренних факторов при ситуационном подходе, организацию рассматривают как открытую систему. Главные факторы эффективности ее деятельности усматриваются во внешнем окружении. Успех зависит от того, насколько предприятие сумеет приспособиться к воздействию внешних причин: экономических, научно-технических, социальных. Конкуренция, рынки сбыта продукции, цены, взаимодействие с другими системами, риск и целый ряд других факторов определяют положение системы.

Применение различных методов управления зависит от ситуации. На систему оказывает влияние множество факторов в самой организации и во внешней среде, поэтому самым эффективным окажется тот метод, который более всего будет соответствовать данной ситуации. Ситуационная теория нашла широкое применение в практике управления, так как поставила его в зависимость от складывающихся ситуаций и условий. В практике управления менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние на производство в каждой конкретной ситуации.

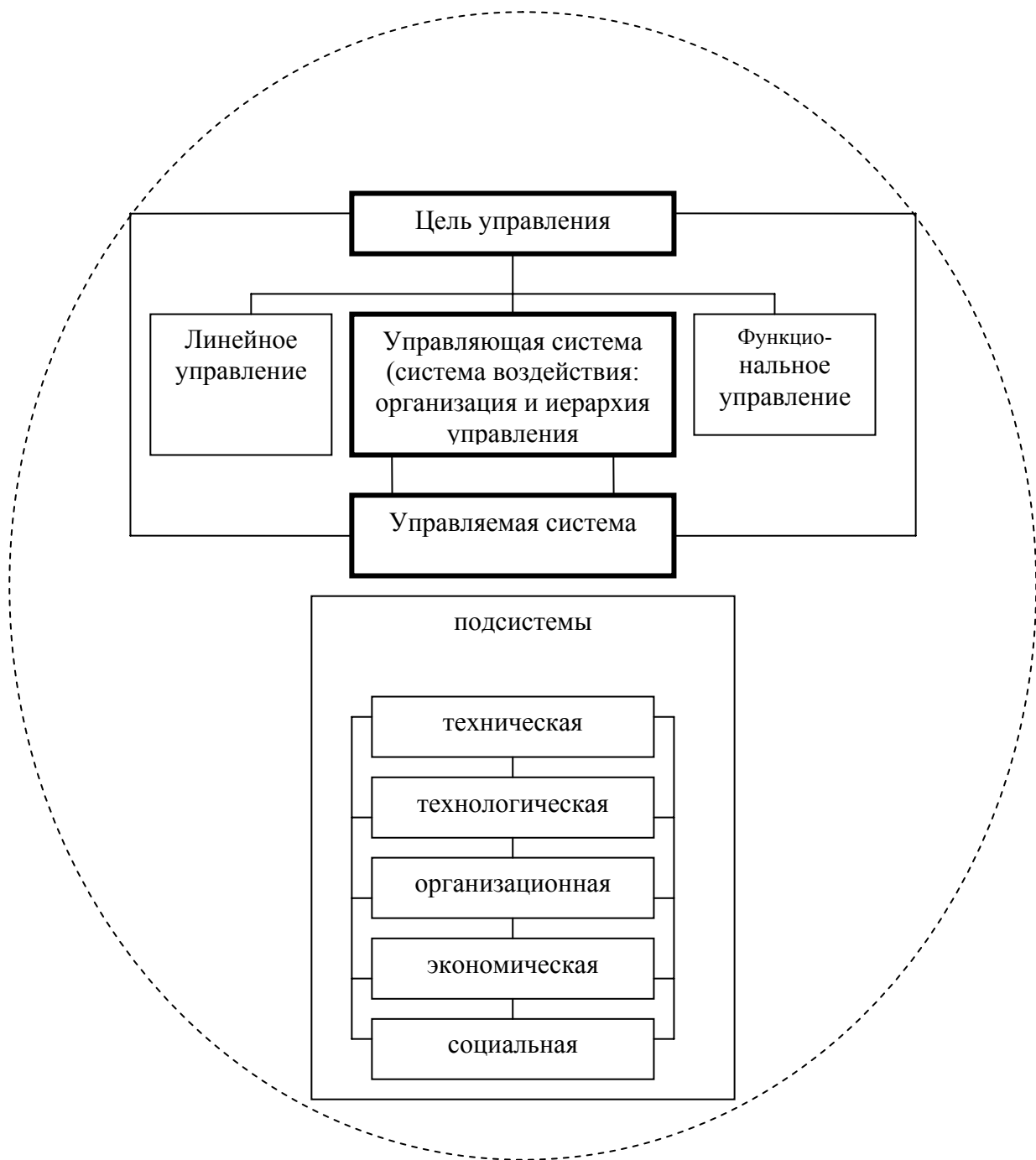


Рис. 1.1. Структурная схема управления производственной системой

В менеджменте для характеристики системы управления применяются новые понятия и критерии: приростной и предпринимательский типы организационного поведения, стратегическое и оперативное управление, типы реакций предприятий на изменения внешней среды.

При приростном типе организационного поведения осуществляется ориентация на стабильность, т.е. контроль за максимумом отклонений как внутри организации, так и в отношениях с внешней средой. Для предпринимательского типа, наоборот, характерны стремление к изменениям, способность к сознательному

риску, альтернативный выбор при принятии решений.

Выделяются текущие и стратегические программы. Выполнение текущих программ обеспечивается оперативными подразделениями и оперативным управлением. Это дает возможность добиться выполнения заложенных в программе показателей текущей рентабельности предприятия. Параллельно разрабатываются стратегические программы, предусматривающие новые виды деятельности на перспективу и обеспечивающие их новые связи.

Стратегическое управление позволяет накопить потенциал для достижения перспективных задач и в будущем обеспечить более высокую рентабельность. Немаловажным в стратегическом управлении является также приведение системы в состояние высокой чувствительности к внешней среде.

Успех стратегии во внешней среде в первую очередь зависит от уровня внутренних организационных возможностей. Эти возможности включают в себя множество слагаемых: квалификация и кругозор ведущих управленцев; культура отношений; структура власти – уровень централизации и децентрализации; методы управления и организационная структура; умение управленческого персонала вести организационную работу.

При плановом производстве и постоянной номенклатуре в административно-командной системе усилия управленца сосредотачивались внутри предприятия. В условиях же рынка деятельность управленческих структур разветвляется. С одной стороны, они обязаны обеспечить высокий уровень производства и качества выпускаемой продукции, а с другой – удовлетворить интересы предприятия за его пределами (сбыт продукции, удовлетворение спроса потребителей, обеспечение сроков поставок, поддержание конкурентоспособности и забота о репутации своего предприятия).

1.4. Человек в системе управленческих отношений

Центральной фигурой во всех сферах человеческой деятельности является сам человек. На всех уровнях управления производством люди вступают в отношения по поводу создания, распределения и потребления материальных и нематериальных благ и услуг. И от того, как складываются эти отношения, зависит степень удовлетворения потребностей людей. Возникает вопрос – какими должны быть отношения между людьми в условиях возрастающей конкуренции. Опыт говорит о том, что есть только один ключ к успеху – доверие, т.е. нравственная норма поведения человека, его трудовая этика. По оценкам ученых, от 3 до 8 процентов рабочих доверия не оправдывают. Многие организации следуют правилам, в основе которых лежит предположение, что «средний» рабочий плохо знает свое дело и только норовит найти способ, чтобы не трудиться.

Однако, лучшие компании (зарубежные и отечественные) исходят из того, что их люди – ответственные работники, испытывающие к себе доверие. Руководители многих предприятий считают, что находящиеся непосредственно на производстве работники лучше знают его изъёны и что усовершенствования и нововведения должны поступать с того места, где осуществляется производственный процесс. Необходимо доверять работнику решение любых проблемных вопросов.

Доверие вызывает в работнике добросовестное отношение к порученному делу. Поэтому руководитель должен относиться к работнику как партнеру, достойному уважения. Не капитал и автоматика решают проблемы производства, а люди, вооруженные капиталом и автоматикой. Если организация добивается повышения производительности и связанных с нею финансовых результатов, то главная ориентация должна быть направлена на человеческие ресурсы. Основанные на высоких нравственных ценностях управленческие отношения приобретают необычайную способность достичь высоких результатов с помощью обыкновенных людей.

Доверие и уважение к людям вызывают отношения высокой взаимной требовательности и общий контроль со стороны коллег, себе равных. И даже при отсутствии четкого формального контроля устанавливаются строгости во взаимной требовательности. Люди сравнивают себя с другими, кто работает рядом. Им нравится выполнять работу в соответствии с высокими стандартами, особенно если эти стандарты достижимы и если в их установлении участвовали сами работники, их мотивационные стремления.

В организации, ориентированной на человека, возникают слова и выражения, которые характеризуют отношения между людьми, это - «сотрудник», «член команды», «чувство семьи», «член группы», «юбилей», «управление методом обхода рабочих мест» и другие, что указывает на большую роль личности в организации.

Многие компании действительно рассматривают свои коллективы как расширенные семьи. В таких коллективах в ходу такие выражения как «расширенная семья», «чувство семьи». Коллективы сплочаются посредством клубов, закрытых спортзалов, хоров, туристических групп. Сохраняя дух предпринимательства, такие коллективы стали похожи на общий дом. Порядок отдачи команд в таких коллективах не выдерживается в строгом регламенте. Цепью команд, по которой передаются принципиальные решения, мало кто пользуется. Информация передается в непринужденной форме. Руководители самых высоких рангов постоянно контактируют со служащими самых низких инстанций. Идет реальный процесс гуманизации производственных отношений.

На принципах партнерства основаны акционерные общества, где практикуются разные формы участия рабочих в управлении и прибылях.

В современном крупном автоматизированном производстве это становится объективной необходимостью, т.к. уровень квалификации и интеллектуального развития рабочих не только требует их участия в управлении, но и в принятии управленческих решений. Повышение производительности труда становится невозможным без того, чтобы менеджеры и собственники не привлекали персонал, не вступали с ними в партнерские отношения. Без такого сотрудничества управленческий процесс просто становится невозможным. В современных условиях хозяйственная организация на уровне предприятия (микроуровне) – акционерная компания – считается оптимальным вариантом. Определенная часть акций в ней принадлежит рабочим, и они сами участвуют в управлении.

Удовлетворение таких жизненных ценностей работника как реализация творческих способностей, равноправное с другими участие в принятии управленческих решений, социальная защищенность достигаются в акционерной компании. Поэтому партнерские отношения в производстве – это нормальное со-

стояние, обусловленное объективной необходимостью. Партнерские отношения «собственниками – работниками уменьшают влияние менеджмента, вызывают заинтересованность рабочих в повышении эффективности производства, улучшают трудовые отношения. Они гарантируются и поддержкой государства.

Усложнение процесса труда меняет отношение к рабочему. Рабочий уже выступает не как объект управления, а как субъект производственного процесса. Современный рабочий характеризуется высокой профессиональной подготовкой и высоким уровнем культуры, которые вызывают в нем усиление внутренней мотивации к труду и побуждения к сотрудничеству, добрые отношения к коллегам по работе.

Совокупность факторов, способствующих развитию партнерских отношений между предпринимателями и рабочими в фирмах, в зарубежной литературе носит название «промышленная демократия». В промышленности стран Западной Европы она имеет широкое распространение и закреплена законодательно. Закреплена законодательно «промышленная демократия» во всех странах Европейского Союза.

ГЛАВА 2. Особенности управления рыночной экономикой

2.1. Развитие рыночных отношений

Рынок является одним из величайших достижений человеческой цивилизации, путь развития которого насчитывает десятки тысяч лет – от примитивных зачатков в глубокой древности до многообразных развитых форм в наши дни.

Рынок – это сфера товарного обмена. С точки зрения территориальных границ рынка и его масштабов различают местный, национальный (внутренний) и мировой (внешний) рынок. Рынок выступает господствующей и определяющей формой связи товаропроизводителей на основе общественного разделения труда.

Возникновение рынка относится к глубокой древности. Его простейшей формой был рынок, где в качестве продавца выступал товаропроизводитель, а сделка осуществлялась путем прямой оплаты. Такой тип обмена существовал еще в Древней Греции, Египте, Вавилоне. Но с течением веков промежуток между производством и потреблением заполнялся сложным опосредствующим механизмом. С одной стороны, это перекупщики, затем купец, а в наши дни целая отрасль – торговые услуги, с другой – меняла денег, банкир, а в настоящее время – сложнейшая кредитно-финансовая система.

Произошла специализация товарных рынков. Появились розничные рынки товаров конечного потребительского спроса и оптовые рынки сырья, средств производства. Наряду с товарными возникли самостоятельные рынки услуг: транспортных, туристических, консультационных. Купля-продажа денежного товара или представителей денег в обращении породила денежное обращение. Это купля-продажа коммерческих и казначейских векселей, облигаций, акций и других ценных бумаг. В античную эпоху появились банки, а с XV в. – фондовые биржи, где осуществляется купля-продажа ценных бумаг. Вместо существовавшей в глубокой

древности работорговли по мере перехода к экономическим формам принуждения к труду возникли рынки свободной рабочей силы, которые сейчас существуют во всех странах с рыночной экономикой. Рыночные отношения охватывают рынки патентов, лицензий и различных видов интеллектуальной собственности.

Эволюция форм стоимости, переход от случайных, эпизодических меновых сделок к регулярному производству для продажи повлекли за собой образование местного рынка. Однако расширение структуры и емкости рынка в условиях докапиталистических общественно-экономических формаций ограничивалось господством натурального хозяйства. Докапиталистические способы производства основывались на рутинной технике, отличались низким уровнем специализации труда и не создавали благоприятных возможностей для интенсивного развития рынка. В основном на рынок поступали товары потребительского назначения и он не оказывал сколько-нибудь значительного влияния на процессы воспроизводства в системе натурального хозяйства.

Наибольшего развития рынок достигает при капитализме. Быстрый рост производственных сил, погоня за прибавочной стоимостью стимулировали развитие рыночных форм хозяйствования. Крупномасштабное товарное производство потребовало развития рыночных отношений вширь. От региональных и национальных рыночные отношения расширились до мировых масштабов. Почти все мировое хозяйство в настоящее время включено в систему рыночных отношений со сложной внутренней структурой.

В настоящее время рыночный механизм – это часть человеческой цивилизации, а его уровень – плод многовекового развития форм хозяйствования на базе углубления разделения труда и развития производительных сил вообще. Оба эти процесса способствовали усилению экономического потенциала общества. Разделение труда давало возможность обществу постоянно повышать эффективность его деятельности, все более рационально организовывать общественное производство, а развитие производительных сил – все более активно и правильно распоряжаться его результатами. Рыночный механизм – это такое же достижение коллективного человеческого гения, как изобретение колеса, генная инженерия и др.

Заложенные в рыночном механизме потенциальные возможности за четыре последних столетия развернулись в полную силу, что позволило создать гораздо больше материальных ценностей, чем за всю предшествующую историю человечества. Как социальная система рыночные отношения, разумеется, имеют и недостатки, которые обусловлены чаще всего их неэффективным использованием. Но в целом для рыночного хозяйственного механизма свойственны высокая эффективность, создание материальных, научных и культурных ценностей, обеспечение социальной защищенности человека.

В конце 20-х гг. прошлого столетия в СССР была осуществлена попытка заменить рыночный механизм чем-то более рациональным, «научно обоснованным», что привело к созданию абсолютно неэффективного, так называемого планового хозяйственного механизма, и, как следствие этого, к огромным непроизводительным расходам и потерям в народном хозяйстве, а также к социальной незащищенности граждан. В результате экономика ушла в сторону от цивилизованного рынка.

Современный рыночный механизм – это сложная система хозяйствования, которая решает жизненно важные задачи в экономике государства, производстве совокупного общественного продукта и распределении национального продукта. Если в далеком прошлом рынок представлял собой многоголосый базар со случайным и часто неэквивалентным обменом товаров, то в настоящее время он настолько модифицировался, что охватывает все свободные или частично монополизированные торговые операции (сделки), которые осуществляют высококвалифицированные специалисты, владеющие искусством маркетинга, с помощью современной электронной техники в процессе купли-продажи различных товаров и оказания услуг. Рынок в современном понятии – это множество рынков определенной направленности и специализации, со своими видами товаров и услуг, капитальными вложениями и ценными бумагами, где совершаются согласованные сделки и торговые операции. Сложный процесс рыночных отношений опосредуется рядом важнейших рыночных функций.

2.2. Основные функции рынка

Первая функция рынка – опосредование общественного разделения труда между экономически обособленными производителями материальных и нематериальных благ и услуг. Эта функция заключается в определении уровня взаимовыгодности технологических связей между двумя конкретными участниками общественного производства. Каждый производитель одного вида товаров является покупателем и потребителем других их видов. На деле функция опосредования общественного разделения труда сводится к тому, что каждый покупатель имеет возможность выбора оптимального поставщика высокотехнологичного товара с точки зрения качества нужной ему продукции, ее цены, срока поставки, после сбытового обслуживания. Эта функция предполагает экономический оптимум договаривающихся сторон, базой которого являются высокое качество и наивысшие параметры эксплуатации приобретаемого товара и его надежности. Обеспечивая выгодность торговой сделки, функция опосредования общественного разделения труда побуждает индивидуальных производителей материальных и нематериальных благ (услуг) вести производство на высоком уровне, а следовательно, способствует повышению уровня всего общественного производства.

В условиях монопольной административно-распределительной экономики эта функция не действовала, так как отсутствовал оптовый рынок средств производства и свобода предпринимательства. Поставщики и потребители вступали в экономические отношения по предписанию вышестоящих инстанций. Не подчинение такому предписанию означало лишение себя возможности получить хоть какие-то фондируемые (централизованно ориентированные) средства, которых все равно не хватало. Административно-командная экономика толкала предприятия на поиски необходимых средств на стороне, способствовала коррупции, взяточничеству, спекуляции.

Вторая функция рынка – информационная. Информация – это воздух рыночных отношений. Без информации о конъюнктуре рынка рыночные отношения были бы невозможными. Конъюнктура характеризует состояние рынка товара

или группы товаров какой-либо страны или региона. Она складывается из целого комплекса взаимозависимых факторов, анализ которых позволяет оценивать возможности сбыта или приобретения товара. Слагаемые конъюнктуры: общая экономическая ситуация в стране; импортное и таможенное законодательство; налоговая политика; кредитная политика банков и других финансовых учреждений; покупательная способность населения; объемы национального производства, экспорта и импорта данного товара. Эти и многие другие факторы, взаимодействуя, формируют соотношение предложения и спроса на данный товар, т.е. основную характеристику рынка, важнейший конъюнктурный фактор. Именно на основе этого соотношения с учетом его динамики определяются уровень розничных цен и тенденции их развития.

Сначала конъюнктура рынка анализируется и изучается, а затем наступает момент, когда главные решения принимаются предпринимателем интуитивно. На Западе интуиция считается важнейшим фактором коммерческого успеха.

Изучение конъюнктуры – это скрупулезная работа по подбору и анализу статистических данных, ценовых, аналитических материалов, другой информации, необходимой для формирования данных о рынке. Существуют специальные фирмы и организации, которые готовят эти материалы и продают их заинтересованным клиентам. Но стоимость этих материалов очень высока и они могут оказаться неполными, поэтому лучший вариант – собственные исследования.

На предприятиях (фирмах) создаются специальные службы конъюнктуры, которые должны дать обоснованные рекомендации, в какие страны, в какой момент времени, по каким ценам и через какие фирмы выходить с товаром на рынок, какие формы рекламы и в каком объеме применять. На эти вопросы можно ответить, только систематически изучая конъюнктуру рынков, анализируя свой собственный опыт и опыт других фирм. Небольшие предприятия не могут позволить себе больших затрат по службе конъюнктуры, но все же даже на малых предприятиях кто-то должен заниматься этими проблемами профессионально.

Важнейшим моментом работы с рынком является выбор партнера. Все производственные и коммерческие усилия может перечеркнуть случайный выбор партнера. Необходимо знать фактическое положение партнера в рыночном и финансовом мире. Респектабельный внешний вид представителей партнера, их щедрость и уверенные манеры, демонстрируемые на приемах, часто могут оказаться обманчивыми.

Есть несколько способов получения сведений о потенциальном партнере. Самым надежным считается обращение к профессионалам, которые хорошо знают работу с аналогичными товарами. Затраты на оплату таких услуг всегда оправдывают себя.

В деловом мире идет непрерывное изучение партнерами друг друга. С самого начала деятельности следует заботиться о своей репутации в деловом мире. Необходимо помнить, что потерять репутацию очень легко, а изменить в лучшую сторону – очень трудно.

Положительная репутация создается заботой о деле, высокой обязательностью перед партнерами, уважительным отношением к ним. В деловом мире никогда не прощают невыполнения обещаний или условий договора, невнимания, не-

уважения, небрежности и неряшливости в делах, поступках. На прощение можно рассчитывать только в случае неопытности и первой ошибки.

Во всех развитых странах существует сложившаяся десятилетиями система взаимоотношений крупных фирм с более мелкими, которые выступают в роли дилеров – коммерческих агентов или посредников торговых фирм с производителями, банками. Предусмотрено законодательство по этим отношениям (законы о конкуренции, межфирменные соглашения и союзы, сложившаяся практика, обычаи). Внедриться на рынок можно при помощи специализированных фирм – знатоков своего дела. Само внедрение тщательно готовится. Без тщательной подготовки внедрение на рынок вызывает отрицательную реакцию рынка и заранее обречено на провал.

Будучи хорошо отлаженным механизмом, рынок поддерживается правительственными учреждениями, банками, фирменными союзами. В условиях рыночной экономики на рынке давно уже есть все. И любая фирма, которая хочет выйти на рынок, должна достаточно деликатно и в то же время настойчиво попытаться изменить сложившиеся рыночные пропорции и связи поставщиков с покупателями.

Даже обладающие универсальными знаниями одиночки не способны заниматься внешнеэкономическими связями. В наше время в тесном взаимодействии со службами, изучающими конъюнктуру рынка и осуществляющими маркетинговые разработки, работают специалисты по международному праву и финансисты, хорошо знающие валютно-финансовые тонкости внешнеторговых операций. Без них практически невозможно обеспечить поступление платежей от покупателей.

Самая надежная информация – это информация из первых рук, т.е. лучше всего, если предприниматель сам, без переводчика, беседует со своим партнером. Бытует мнение, что для этого достаточно знать один универсальный язык – английский. Однако опыт показывает, что вести переговоры необходимо на языке партнера. Деловые переговоры – предмет тонкий, договоренности должны быть четкими, поэтому знание языка нужно абсолютное. При плохом знании языка приглашается переводчик, который глубоко разбирается в существе дела.

При деловых контактах должен быть категорически устранен метод проб и ошибок, что часто оборачивается слишком дорогим удовольствием. Первоначально необходимо привлекать специалистов, экспертов, участие их в работе обязательно.

Деловые круги особое внимание уделяют изучению рынка на перспективу, поэтому очень важно получать перспективную информацию. Специалисты маркетинга изучают свои возможности на рынке в перспективе на 15-20 лет. Мощные фирмы имеют солидные маркетинговые службы, объединяющие конструкторов, дизайнеров, технологов, специалистов по организации сбыта, рекламе, экономике, коммерсантов. Каждый из них решает свои текущие задачи с учетом перспективы. Информация маркетинга и ценна тем, что она ориентирует людей на создание продукции завтрашнего дня.

Наиболее важной является информация о той части маркетинга, которая занимается прогнозированием, поскольку она позволяет активно влиять на рынок, обеспечивать спрос на свою продукцию, воздействовать на свою клиентуру и клиентуру конкурентов. Объективную информацию об общественно необходи-

мых издержках производства, о качестве, ассортименте товаров и услуг, которые продаются или покупаются, участники производства получают на рынке.

На заре рыночных отношений стоимость товаров и услуг определялась индивидуальными издержками товаропроизводителей и их индивидуальными качественными характеристиками. В современных условиях развития рыночных отношений в процессе внутриотраслевой и межотраслевой жесткой конкуренции рынок постоянно выявляет средневзвешенные издержки всей совокупности производителей данного товара, а также спрос на различные товары одинакового назначения. В результате такого одновременного выявления издержек и структуры спроса стихийно (без влияния на ход событий производителей и покупателей) определяется рыночная стоимость товаров. На основе этой стоимости и в зависимости от соотношения спроса и предложения устанавливаются оптовые и розничные цены.

Многообразная информация собирается стихийно, комплектуется и выдается рынком в виде обобщенных данных по всему пространству, которое он охватывает. Именно эта информация дает возможность каждому предпринимателю постоянно сверять собственное производство с изменяющейся конъюнктурой рынка, заблаговременно следить за снижением своих индивидуальных издержек производства, повышением качества продукции, изменением ее ассортимента. Как и функция опосредования общественного разделения труда, информационная функция рынка способствует непрерывному развитию всего общественного производства.

Предприниматель, выпуская товар, использует труд, сырье, материалы, топливо, эксплуатирует оборудование. Эти затраты составляют основу цены товара производителя. Различия в технической вооруженности предприятий, качестве сырья, уровнях сбыта приводят к различным ценам производителей. Однако на рынке все производители стремятся к максимальной цене. Покупатель же стремится к минимальной цене, которая складывается под влиянием нужности и полезности товара, а также денежных доходов населения. Путем обоюдных уступок производителя и потребителя на рынке устанавливается рыночная цена как компромиссное решение между интересами продавцов и покупателей, т.е. цена равновесия.

Увеличение объемов производства товаров ведет к снижению цены. На уровень цен оказывают влияние и научно-технические достижения, которые способствуют быстрому расширению производства товаров повышенного спроса и насыщению ими рынка.

Несмотря на то, что цены тесным образом связаны со спросом, при их снижении на отдельные виды товаров не всегда увеличивается спрос на них. Величина спроса, отражающая уровень общественных потребностей, ограничена размерами доходов покупателей, т.е. покупательной способностью населения. Предложение характеризует динамику общественного производства и представляет собой совокупность товаров, поступающих для окончательной реализации на рынке. Соотношение спроса и предложения оказывает непосредственное воздействие на формирование определенного уровня цен. Движение цен на рынке в конечном счете отражает изменения в производительности труда, объеме и пропорциях общественного производства, динамике денежных доходов. Итак, цены – это преро-

гativa рынка. Административное вмешательство в ценообразование не может оказывать положительного влияния на экономические процессы.

Цены могут и повышаться, но это не всегда приводит к падению спроса. Спрос реагирует как на изменение цен, так и на доходы покупателей или на объемы производства различных товаров. Так, спрос на повседневные продукты питания незначительно связан с доходами. Как бы ни возрастал заработок, потребление продуктов питания ежедневно примерно одинаково. С увеличением личных доходов удельный вес затрат на питание сокращается, и наоборот, чем меньше зарабатывает человек, тем выше будет у него доля затрат на питание.

Однако только по ценам нельзя судить о том, насколько необходимы для человека тот или иной товар или услуга. Для всестороннего анализа необходимо знать также уровень заработной платы и налогообложения. Для этого сопоставляют цены с почасовой оплатой труда. В результате такого сопоставления можно определить, что цены на наши продукты питания в советский период не были столь уже низкими, как представляла официальная статистика. Так, цены на хлеб по сравнению со средним заработком были значительно выше, чем в странах с рыночной экономикой.

Практиковавшиеся в Советском Союзе определение цен на основе «научно обоснованных» затрат и утверждение этих цен Госкомитетом по ценам значительно отличались от рыночного выявления стоимости и цены. Такая система ценообразования не была способна улавливать постоянно изменяющиеся условия в разных регионах страны и отраслях народного хозяйства, учитывать технологические и организационные сдвиги на отдельных крупных предприятиях. Плановые цены длительного пользования не стимулировали предприятия повышать качество выпускаемой продукции, удешевлять ее и совершенствовать ассортимент.

Третья функция рынка – стимулирование постоянной оптимизации пропорций отраслевого и территориального распределения труда. Суть этой функции сводится к внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции.

Конкуренция – это свойство товарного производства, способ его развития. Она появилась уже в докапиталистический период, но еще не играла определяющей роли в хозяйственной жизни общества, так как товарное производство было в зачаточном состоянии. В обществе, находящемся на пути от феодализма к капитализму, сохранились различного рода внешнеэкономические ограничения, монополии, закрытые для конкуренции зоны.

В рыночной экономике товарные отношения становятся господствующими, ликвидируются внешнеэкономические ограничения на пути свободного движения товаров, денежных средств и рабочей силы, образуется единый национальный, а в дальнейшем и мировой рынок. В этих условиях конкуренция становится главным рычагом рыночного регулирования экономики, причем четко определяются две ее формы – внутриотраслевая и межотраслевая.

Внутриотраслевая конкуренция, т.е. конкуренция между предпринимателями одной и той же отрасли, ведется за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение дополнительной прибыли. Поскольку в каждой отрасли имеются предприятия с разной технической оснащенностью и разным уровнем производительности труда, индивидуальные стоимости товаров, произ-

веденных на этих предприятиях, не одинаковы. Однако стоимость товаров определяется затратами не индивидуального, а общественно необходимого труда.

Внутриотраслевая конкуренция выявляет и устанавливает рыночную (общественную) стоимость, которая совпадает с индивидуальной стоимостью товаров, произведенных при средних условиях и составляющих значительную массу товаров данной отрасли. Посредством внутриотраслевой конкуренции рынок подсказывает предпринимателю те регионы, где издержки по изготовлению и сбыту продукции можно было бы снизить.

В результате внутриотраслевой конкуренции предприятия с более высоким техническим уровнем и более высокой, чем средняя, производительностью труда получают дополнительную прибыль, а технически и организационно отсталые предприятия, наоборот, теряют часть индивидуальной стоимости товаров, произведенных на них, и разоряются. Внутриотраслевая конкуренция, таким образом, стимулирует технический прогресс и инновационное развитие.

Межотраслевая конкуренция – это борьба между предпринимателями различных отраслей за получение наиболее высокой нормы прибыли. Она выражается в переливе капитала из отраслей, имеющих низкую норму прибыли, в отрасли с высокой нормой прибыли. Устремляясь в прибыльные сферы, новые капиталы способствуют расширению производства, увеличению предложения товаров. Вследствие чего цены начинают падать. К обратному результату приводит утечка капитала из низко прибыльных отраслей: объем производства сокращается, спрос на товары начинает превышать их предложение, а его цена поднимается и вместе с ней растет норма прибыли. В итоге межотраслевая конкуренция объективно создает некое динамическое равновесие, обеспечивающее получение равной прибыли на равный капитал независимо от того, где он вложен.

В зависимости от технических, экономических, налоговых и политических условий отраслевая и географическая структура общественного производства постоянно изменяется, стремясь в каждый данный период к оптимальной (как для конкретных товаропроизводителей, так и для общества в целом).

В последние десятилетия в странах рыночной экономики свободная конкуренция сменилась господством монополии. Однако это не означает исчезновения конкурентной борьбы. Монополия и конкуренция всегда находятся в диалектическом единстве.

С образованием монополий характер конкуренции меняется. Свободная конкуренция капиталистов сменилась конкуренцией между крупными монополиями в рамках отдельных отраслей национальных хозяйств и в масштабах всего мирового хозяйства. Выживанию в условиях конкурентной борьбы способствует национальное и международное разделение труда. Монополии учитывают рынки сбыта, источники сырья, ресурсов, капитала, рабочей силы, используя для этого систему статистической информации, моделирование маркетинговых процессов. Прогнозирование стратегии в области производства и сбыта продукции, научное обоснование рыночных отношений стали основой деятельности монополии. По некоторым подсчетам, от 2/3 до 4/5 всех товаров, поступающих на мировой рынок, производится на основе предварительных соглашений между производителями и потребителями. Но в любой сфере своей деятельности монополии неиз-

бежно вступают в отношения между собой, в острое соперничество друг с другом. Особенно нарастает конкурентная борьба в настоящее время на мировом рынке.

Все более важное значение в монополистической конкуренции приобретают качество продукции, предоставление гарантий и услуг покупателям. Это связано с инновационным развитием, в условиях которого возрастают требования потребителя к качеству, надежности и новизне продукции.

Четвертая функция рынка – санирующая. Санация – (лат. *sanatio* – лечение, оздоровление) система мероприятий (ссуды, субсидии, льготные кредиты, льготное налогообложение, полная или частичная национализация), проводимых государством или другим собственником, по улучшению финансового положения предприятия, банков с целью предотвращения их банкротства или повышения их конкурентоспособности (особенно в период экономических кризисов).

В результате рыночной конкурентной борьбы ежегодно разоряются и прекращают существование тысячи предприятий, не выдерживающих ее, и, наоборот, укрепляют свое положение более эффективные и перспективные. Рынок – наиболее объективный судья и самый демократический механизм «экономического отбора» полезных обществу субъектов хозяйствования. В результате такого «рыночного отбора» непрерывно повышается уровень эффективности социально-экономического развития страны.

Рыночный механизм имеет и свои отрицательные стороны: социальное расслоение на богатых и бедных, бескомпромиссность в конкурентной борьбе, безработица и др. Но мировая практика свидетельствует, что преимуществ у него значительно больше, чем недостатков. Кроме того, современное общество научилось смягчать жестокие последствия рыночного хозяйствования, корректируя оптовые и розничные цены, перераспределяя доходы при помощи налоговой системы и бюджетных ассигнований пособия по безработице, социальное обеспечение и др. Таким образом, рыночный хозяйственный механизм способен выдерживать экономические и социальные испытания, но при разумном и эффективном государственном регулировании в направлении его социализации и гуманизации.

2.3. Особенности рыночной экономики

Рыночные отношения – это принципиально новый высокоэффективный хозяйственный механизм, поэтому очень важно понимать коренные отличия рыночной экономики от существовавшей ранее административно-командной, что позволит с наименьшими потерями пройти период предстоящих преобразований, выработать стратегию и тактику налаживания новых отношений.

Принципиальным отличием рыночной экономики от административно-командной является то, что они основаны на разном побуждении к труду. Мотивация труда в рыночной экономике основана на частном интересе производителей.

В рыночной экономике частные интересы производителей материальных благ, с одной стороны, стимулируют их труд, а с другой – порождают у работников бережное отношение к средствам производства и созданной ими продукции. Бурное развитие научно-технического прогресса приводит к тому, что в создании продукта все большую роль играет интеллектуальный труд. А это значительно снижает влияние

административно-командных методов управления и на сам труд.

Конечно, не следует ставить знак равенства между современной рыночной экономикой и рыночной экономикой периода раннего капитализма, которую анализировали А. Смит и Д. Рикардо, а затем К. Маркс и Ф. Энгельс. Рыночная экономика периода раннего капитализма базировалась на частнокапиталистической собственности на средства производства, и роль государства в то время сводилась главным образом к охране этой собственности. Интересы класса капиталистов и класса пролетариев, на которые в основном делилось общество в то время, были диаметрально противоположны. Главным движущим стимулом развития рыночной экономики периода раннего капитализма было производство прибавочной стоимости за счет неоплаченного труда наемных рабочих. Развитие производительных сил привело к обобществлению средств производства, что в корне изменило рыночную экономику.

Для нее характерно наличие различных форм собственности, каждая из которых преимущественно развивается в той среде, где она приносит наибольший общественный результат. Современное государство защищает все формы собственности. Оно и само стало собственником и выполняет все больше функции по регулированию производства и удовлетворению многих социальных потребностей общества. Исчезает и разделение общества па классы. Все меньше и меньше остается пролетариев, т.е. людей, принадлежащих к неимуществу сословию. Рабочие все в большей степени становятся соучастниками в собственности предприятий, на которых они работают, или другой собственности.

Для оценки результатов производства наряду с показателями экономической эффективности, основным из которых является прибыль, используется также система показателей, которые учитывают разносторонние интересы современного общества. Среди них такие, как состояние качества окружающей среды, социальная и экономическая стабильность, национальная безопасность, геополитические интересы. В рыночной экономике сочетаются интересы конкуренции и государственного регулирования, предпринимательства и организации социальной защиты, и это дает наибольший простор для всестороннего развития личности.

В мировой практике существует две модели рыночной экономики: либеральная и социально ориентированная.

Главными признаками либеральной модели являются безраздельное господство частной собственности, максимальная свобода хозяйственной деятельности предпринимателей, решение социальных вопросов за счет личных средств каждого члена общества. При этой модели государство стоит на страже частной собственности и защищает только социально уязвимые группы населения.

Социально ориентированная модель рыночной экономики базируется на одновременном функционировании различных форм собственности. Государство здесь в гораздо большей степени участвует в обеспечении эффективности общественного производства, регулирует доходы и занятость населения, оказывает влияние на удовлетворение таких социально значимых потребностей общества, как здравоохранение, образование, культура.

Переход западных стран к социально ориентированной модели рыночной

экономики осуществлялся на основе принципов классического либерализма. Согласно этим принципам государственное вмешательство в экономическую деятельность граждан допускается лишь постольку, поскольку оно не противоречит принципу индивидуальной свободы, в первую очередь свободы экономических отношений. Первоначально во всех западных странах установилась либерально-рыночная модель экономики. В масштабах государства утвердилась либерально-демократическая модель общественного строя, в котором государство стоит на страже свободы экономической деятельности граждан.

Либерально-рыночная модель экономики оказала весьма положительное влияние на проявление инициативы людей. Наиболее активные и предприимчивые люди начали преуспевать в деловом мире. Свобода рыночных отношений усиливалась в результате независимости предпринимателя от государства.

Однако вскоре либерально-рыночная модель экономики обнаружила свои отрицательные стороны. И среди них в первую очередь то, что устранение государства из сферы экономических отношений приводит к экономическим кризисам, а социально слабые слои населения оказываются беззащитными перед лицом рыночной конкуренции. Ускоренные процессы индустриализации, урбанизации и индивидуализации общества привели к обострению в социальной жизни общества. В этих условиях на первый план выдвинулся вопрос установления приемлемого баланса интересов различных социальных групп. Без существенного улучшения положения широких слоев населения преодолеть сложившуюся конфликтность в обществе было невозможно. Это стало главной причиной того, что правительства западных стран решили проводить новую – социально ориентированную политику государственного регулирования экономики. Впервые этот курс начал осуществлять президент США Франклин Рузвельт, а затем и другие государства Запада.

В какой-то мере странами Запада был воспринят и советский опыт социально-экономических преобразований. Это касается планирования производства, системы бесплатного образования и здравоохранения.

В середине прошлого столетия ряд западных стран вступил в фазу постиндустриального общества. Это привело к резкому увеличению производства продукции массового потребления, что не только обеспечило высокий жизненный уровень населения, но и позволило удовлетворять самые разнообразные потребности людей. Научно-техническая революция, концентрация капитала и общественный характер труда вызвали необходимость справедливого регулирования жизненного уровня различных категорий населения. Это относится к условиям труда и распределению национального продукта. Усилия западных стран в настоящее время направлены на совершенствование регулирующей и перераспределительной функций государства, поиск оптимальных форм организационных и правовых механизмов.

При переходе к рыночной экономике разрабатывается система правовых, организационных, плановых и финансово-экономических рычагов, с помощью которых государство должно обеспечивать справедливую корректировку уровня доходов различных категорий граждан, а также определять регуляторы занятости, обеспечения бесплатного образования и медицинского обслуживания населения.

В настоящее время экономика нашей страны характеризуется высокой сте-

пенью обобществления производства и высоким уровнем развития производительных сил. Исторические условия развития и достигнутый ранее уровень социальной защищенности населения делают более приемлемой социально ориентированную модель рыночной экономики.

Специфика белорусской модели социально ориентированной рыночной экономики состоит в том, что в основе ее развития лежит принцип социальной справедливости и достижения уровня социальных стандартов жизнеобеспечения для всех членом общества, исключая резкие различия доходов «богатых» и бедных»!

При социально ориентированной модели рыночной экономики решающую роль в преобразовании производственных отношений выполняет государство. Государственное регулирование в переходный период основано на применении экономических и административных методов управления. Административно-распорядительные методы используются при управлении предприятиями государственного сектора, регулировании цен и доходов, реализации государственных программ преобразования структур, подготовке кадров для рыночной экономики. Особую заботу государство проявляет о сохранении огромного производственного и научно-интеллектуального потенциала а также при решении демографических, экологических и иных социальных проблем.

Без развития рыночных отношений невозможно перейти к эффективным экономическим методам управления. Рыночная экономика обеспечивает эффективное ведение хозяйства благодаря предприимчивости руководителей. При этом производство подчиняется запросам и интересам потребителей. Современный рынок – это не стихия и не разрушительные силы, как было принято считать раньше. Рыночные отношения постоянно регулируются при помощи налогов, финансовых льгот, субсидий, процентных ставок и других инструментов.

Преимущество социально-ориентированной рыночной экономики заключается в том, что она способна балансировать производство и потребление без особого административного вмешательства, обращена к реальным потребностям человека и направлена на возможно большее их удовлетворение. В своем идеале социально ориентированная рыночная экономика, безусловно, нацелена на максимальную прибыль. Но чтобы ее получить, должны быть удовлетворены не просто потребности, а самые высокие социальные запросы человеческой мотивации.

Формирование социально эффективных разумных потребностей, направленных на всестороннее развитие личности, – главная функция государства социально ориентированной рыночной экономике.

Первоосновой формирования социально ориентированных экономических отношений является здоровая рыночная среда.

Только купля-продажа в зависимости от спроса и предложения может определить действительную стоимость (ценность) товара. В отсутствие свободного рынка со свободными ценами деньги не могут выполнять свои естественные функции: меры стоимости, средства обращения, средства платежа, мировых денег. Их роль сводится к учету, а государство лишено информации о движении общественного продукта. Управление экономикой осуществляется вслепую, так как деньги в этих условиях не способны взвешивать полезный эффект трудовых затрат.

Иногда рынок противопоставляют плану. Но это противопоставление про-

творечит реалиям экономики. Рыночный механизм и плановое регулирование должны сочетаться между собой, что способствует достижению наибольшего эффекта. Отношения на рынке в равной степени основываются на действии закона стоимости, спроса, предложения и на координирующем воздействии плановых регуляторов, которые определяют общие правила состояния хозяйства.

В рыночной экономике цена выступает в роли инструмента измерения общественных издержек и эффективности производства. В ней согласуются интересы производителей и потребителей. Цена должна заинтересовать предпринимателя в ускорении изготовления новой продукции, а покупателя – в выгодности ее эксплуатации, использования.

Переход к рыночной экономике невозможен без крупных преобразований также в сфере финансов, кредита и денежного обращения. Такие преобразования уже начались. Для формирования рынка необходимо выполнение, по крайней мере, двух условий: наличие товарной массы, которой предприятия распоряжаются самостоятельно, и наличие в обращении устойчивых денег. В тех случаях, когда деньги не способны выполнять роль всеобщего эквивалента, расширение самостоятельности предприятий ведет не к рынку, а к натурализации, прямому товарообмену. Строительству рынка способствуют четкие программы привлечения и использования иностранных инвестиций в экономику, что предотвратило бы «проедание» займов.

Ключевым, становится вопрос, кому быть главным действующим лицом создающегося рынка: государству в целом, регионам, ведомствам или предприятиям. На этот принципиальный вопрос дан однозначный ответ – хозяином создающегося экономического пространства должны стать сами производители продукции, предприятия. И для того чтобы двигаться к цели, условия работы должны быть сформированы государством как рыночные.

Этот курс государство поддерживает через регулирование цен, налоговую политику, позицию национального банка. Ставка делается на те предприятия, которые способны в ближайшее время обеспечить реальную отдачу на внешнем и внутреннем рынках.

Подводя итог формам и методам управления процессом перехода к социально ориентированной рыночной экономике, можно сказать, что только всесторонний, комплексный подход при решении многообразных проблем, возникающих в экономической и общественной жизни, и участие во всех преобразованиях государства позволят реализовать белорусскую модель социально-экономического развития.

2.4. Хозяйственный механизм рыночной экономики (механизм управления)

Слово «механизм» (греч. *mechané* – машина) в одном из своих значений переводится как система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности.

Хозяйственный механизм рыночной экономики охватывает конкретные формы организации общественного производства (государственные предприятия, акционерные общества, арендные коллективы, кооперативы, малые предприятия,

индивидуальную трудовую деятельность), систему организационно-экономических отношений, хозяйственные связи, а также формы и методы государственного регулирования и управления экономикой.

Хозяйственный механизм рыночной экономики – сложное и многоплановое понятие. Можно выделить следующие его структурные элементы: *экономический механизм, рыночный механизм и организационный механизм*. Каждый из них состоит из целого ряда взаимосвязанных механизмов.

Экономический механизм – это система планирования и экономического стимулирования.

Планирование осуществляется на базе изучения спроса и предложения национального и внешнего рынков, сфер приложения капитала. При этом все процессы производства и доведения товара до потребителя опосредуются мотивацией. Когда говорят о планировании как об элементе рыночной экономики, то имеют в виду весь арсенал средств управления экономикой – формы, организация, принципы и методы планирования; структура и показатели, обоснованность, современные достижения научно-технического прогресса и инновационного развития.

Экономическое стимулирование имеет место на всех уровнях производства и сбыта продукции. На уровне предприятий главным является стимулирование роста производительности труда и заработной платы, выполнения договорных поставок, качества продукции, снижения издержек производства, увеличения прибыли и других показателей, характеризующих конечные результаты и эффективность работы предприятия и его работников; на уровне министерств и государства – стимулирование приоритетных отраслей и производств.

Как элемент рыночного хозяйственного механизма экономическое стимулирование выполняет три взаимосвязанные функции: поощрительную, запретительную, компенсационную.

Поощрительная функция обеспечивает зависимость величины доходов коллектива или отдельного работника от размера их вклада в конечные результаты и тем самым активизирует работу трудовых коллективов в приоритетных для общества направлениях.

Запретительная функция направлена на усиление экономической ответственности через экономические санкции за невыполнение коллективом или отдельным работником своих договорных обязательств и обязанностей, приведших к определенному ущербу. В условиях рыночной экономики действенность экономического стимулирования в значительной мере зависит от того, насколько коллективная ответственность доведена до персональной.

Компенсационная функция ориентирована на возмещение коллективу или предпринимателю потерь в результате нарушения договоров с поставщиками и обязательств в системе сбыта. Она основана на действии экономических санкций.

При реализации всех трех функций обеспечивается конкурентоспособность производителя в условиях рыночной экономики. Экономическое стимулирование осуществляется через коммерческий расчет, распределение прибыли, ценообразование, налоговую политику, кредитование, оплату труда.

Планирование и экономическое стимулирование, образуя экономический механизм, выступают как инструмент управления. Важной особенностью этого инст-

румента является то, что он основан на мотивационных отношениях менеджмента. Для приведения его в действие нужны еще два элемента – рыночный механизм и соответствующая организационная структура на всех уровнях экономики.

Рыночный механизм – это различные формы рынков, сложная система торговых услуг и обмена, установления равновесных цен стимулирования оптимизации пропорций разделения труда, определения конкурентоспособности производителей.

Организационный механизм управления охватывает обширный социально-информационный комплекс, связанный с выбором различных форм собственности, схем и структур управления: определение функций, прав, взаимоотношений, ответственности каждого звена управления; совершенствование стиля и методов предпринимательской деятельности, информационной базы, подбор и расстановка кадров.

Взаимосвязанное и целенаправленное функционирование вышеназванных структурных элементов хозяйственного механизма опирается на соответствующую нормативно-правовую базу развития экономики, выполняющую кроме своих прямых функций функцию механизма социальной защиты.

Таким образом, *планирование, экономическое стимулирование, рыночный механизм и организационные структуры управления, основанные на соответствующей нормативно правовой базе функционирования, образуют хозяйственный механизм рыночной экономики* (рис. 2.1).

В реальной хозяйственной жизни практически невозможно в рафинированном виде выделить каждую из названных подсистем механизма. Все его структурные элементы – экономический, рыночный и организационный механизмы – между собой взаимосвязаны и находятся в органическом переплетении и единстве.

Связующим звеном между экономическим механизмом и организационными структурами является рыночный механизм. Он, в конечном счете, и определяет конечные результаты деятельности и уровень удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах.



Рис. 2.1. Хозяйственный механизм управления экономикой

Характерной особенностью хозяйственного механизма является его динамичность. Он постоянно изменяется и совершенствуется. При переходе к рыночной экономике трансформируются объективные условия производства, возрастает уровень развития производительных сил, меняются производственные отношения, а все это требует коренной перестройки всего хозяйственного механизма управления экономикой.

2.5. Субъекты рыночных отношений

Основными структурными элементами развитых рыночных отношений являются фирмы и предприятия. Экономическую инфраструктуру их деятельности определяют банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры.

Под фирмой понимается любая организационно-хозяйственная единица, действующая в промышленности, торговле, строительстве, транспорте с коммерческими целями и имеющая права юридического лица.

В организационно-хозяйственном плане фирма в своем составе может иметь одно или несколько предприятий, которые специализируются по видам деятельности. Фирма управляется функциональными подразделениями.

Производственно-хозяйственная единица, состоящая из совокупности материальных и людских ресурсов и определенным способом организованная для производства продукта или оказания услуг, называется предприятием. Предприятие пользуется правом юридического лица. Оно несет ответственность по обязательствам, возникающим в процессе функционирования, только своими активами, а не всем имуществом предпринимателя.

Материально-денежными элементами, входящими в состав предприятия, являются:

- помещения – производственные здания, магазины;
- административные помещения;
- товары – сырье, материалы, топливо, полуфабрикаты, готовые изделия;
- наличные денежные средства – кассовая наличность;
- права на изобретения, промышленные образцы, товарные знаки, ноу-хау, фирменное наименование; приобретенные авторские, лицензионные, арендные и другие права; денежные требования и долги, включая полученные займы и кредиты; нематериальные элементы: постоянные деловые связи, приобретенная репутация, положение на рынке, клиентура.

В фирму может входить одно или несколько производственных предприятий. Они специализируются на выпуске закрепленных за ними изделий. Производственные связи между предприятиями могут устанавливаться по линии кооперирования или по вертикальной интеграции (последовательная поставка сырья, полуфабрикатов). Эти связи представляют собой технологическое разделение труда внутри фирмы. Если фирма имеет свои предприятия в других странах, то связи между этими предприятиями представляют собой международное технологическое разделение труда на внутрифирменном уровне.

В рамках фирмы управленческий процесс сосредоточен на планировании, координации, организации, регулировании и контроле.

Для более эффективного управления крупные фирмы иногда организуют производственные отделения, которые объединяют определенное количество предприятий. Эти отделения работают на условиях коммерческого и внутрифирменного расчета. Экономический механизм менеджмента направлен на устранение противоречий социально-экономических, технологических и социально-психологических задач в процессе хозяйственной деятельности.

Различают три вида управления: внутрифирменное (внутри предприятия), управление персоналом и управление производством (табл. 2.1; 2.2; 2.3;).

Таблица 2.1

Система внутрифирменного управления

Принципы	Основные функции	Экономические методы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Централизация в управлении 2. Децентрализация в управлении 3. Сочетание централизации и децентрализации 4. Ориентация на долгосрочные цели развития 5. Демократизация управления 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозирование 2. Планирование 3. Организация 4. Регулирование 5. Координация 6. Мотивация 7. Контроль, учет и анализ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коммерческий расчет 2. Внутрифирменный расчет 3. Цены и механизм ценообразования 4. Финансовая политика и ее важнейшие инструменты

Таблица 2.2.

Система управления персоналом

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление работников, взаимоотношения в коллективе, с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
<ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы подбора и расстановки персонала 2. Условия найма и увольнения 3. Обучение и повышение квалификации 4. Оценка персонала и его деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формы оплаты труда 2. Пути повышения производительности труда 3. Поощрительные системы оплаты труда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вовлечение работников в управление на низовом уровне 2. Рабочие бригады и их функции 3. Взаимоотношения в коллективе 4. Взаимоотношения с профсоюзами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация труда работников и творческая инициатива 2. Организационная культура фирмы 3. Влияние управления персоналом на конечные результаты

Таблица 2.3

Система управления производством

Проведение НИОКР	Обеспечение развития производства	Обеспечение сбыта	Организационные структуры управления производством
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка научно-технической политики 2. Разработка и внедрение новой продукции 3. Организация научно-технической деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и обеспечение политики по важнейшим направлениям производственной деятельности 2. Развитие технологии производства 3. Обеспечение производства научно-техническими ресурсами 4. Повышение качества и конкурентоспособности продукции 5. Повышение производительности труда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка сбытовой политики 2. Выбор каналов и методов сбыта 3. Организация сбыта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Функциональная 2. Линейно-функциональная 3. Проблемно-целевое управление 4. Матричная структура 5. Программно-целевое управление

ГЛАВА 3. Менеджмент и его развитие

3.1. Сущность, основные черты и развитие менеджмента

Происходящие в обществе перемены коснулись человека и его деятельности. В сфере экономики поворот от административно-командной системы к системе рыночных отношений потребовал от человека овладения многими знаниями в различных областях науки и техники. Для осуществления рыночных преобразований большое значение приобретают знания в области науки и искусства менеджмента.

Возникнув в конце XIX в., менеджмент приобрел особую популярность в 30-е гг. XX столетия. Уже тогда деятельность по управлению выделилась в особую профессию, а область знаний – в самостоятельную дисциплину. По мере становления и развития менеджмента социальный слой менеджеров превратился в весьма влиятельную общественную силу. Когда появились корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим и информационным потенциалом, которые по мощи можно сопоставить с целыми государствами, роль менеджеров возросла.

В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. В зависимости от крупнейших корпораций находятся правительства стран и власти регионов. Крупные корпорации имеют свои предприятия во всем мире, где устанавливают правила распределения материальных благ, оказания услуг; владеют огромным информационным потенциалом. Решения менеджеров, как и решения крупных государственных деятелей, могут влиять на судьбы миллионов людей, государств и регионов. Но менеджеры оказывают влияние не только на различных уровнях управления в корпоративных структурах. В развитых странах Запада большое влияние на экономику и жизнь людей оказывает и малый бизнес. Более 95% всех фирм этих стран составляют малые предприятия. Они максимально удовлетворяют потребности населения, создают рабочие места, являются местом испытания и внедрения технических и организационных нововведений. Устойчивость малых предприятий и их выживание в конкретной борьбе зависит от эффективного менеджмента.

Английское слово «менеджмент» (management), в переводе на русский язык означает «управление», происходит от корня латинского слова «рука». Первоначально оно относилось к сфере управления животными и обозначало – искусство управлять лошадьми. Позже это слово перенесли в сферу человеческой деятельности и стали обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.

В условиях перехода к рыночной экономике термины «менеджмент», «менеджер» легко вошли в наш словарный обиход наряду и на смену терминов «управление», «управленческая деятельность», «директор», «руководитель», акцентируя тем самым внимание на новые условия и цивилизованный, высокоэффективный тип хозяйствования, для которого прежде всего характерно:

- правовое устройство государства;

- оптимизация публичных и частных интересов;
- ориентация на спрос (потребность) и конъюнктуру рынка;
- производство социально востребованной и прибыльной продукции и услуг при минимальных затратах;
- мотивация труда.

Менеджмент можно определить как обобщение практики рационального управления производством, которое ставит своей целью получение прибыли, прежде всего, в масштабах предприятия (фирмы).

Рынок превращает управленческую деятельность в главную для производства прибыли. Возникает необходимость в обосновании теоретических положений управления предприятиями, борющимися за прибыль. Этого требуют следующие обстоятельства:

1. Рыночные отношения приводят к созданию акционерных обществ. Акционеры передают непосредственное управление движимым и недвижимым имуществом общества особой группе доверенных лиц – менеджерам, которые не являются собственниками данного имущества, но обязаны им управлять так, чтобы получить прибыль в интересах акционеров;

2. Технология производства непрерывно усложняется, а стоимость оборудования дорожает. Появляется необходимость в гарантии ответственного отношения каждого работника за вверенные средства производства;

3. Конкурентная борьба требует от всех сотрудников предприятия заинтересованного участия в делах предприятия. Но эти проблемы решаются самой же акционерной формой производства. Акционерная форма производства вынуждена доверять наемным работникам – менеджерам, но в тоже время среди них (и других работников) распространяются акции данного предприятия, а это обеспечивает и их ответственность и побуждают к высокому профессионализму.

Менеджмент приводит в действие принципы микросоциального управления. К ним относятся:

– принцип «гуманизации производственных отношений», который требует учитывать индивидуальные возможности каждого работника;

– принцип «делового партнерства». Этот принцип требует объединения и сплочения работников различных групп предприятия во имя его процветания;

– принцип «экономического децентрализма». Он предполагает, что каждое звено предприятия должно самостоятельно принимать хозяйственные решения.

Менеджмент рассматривает предприятие как социальную подсистему рыночной экономики, а не как технологическое звено общественного производства. В связи с этим менеджмент главным образом направлен на:

– выявление и изучение микросоциальной структуры предприятия, т.е. изучаются группы работников и те отношения, которые складываются между ними, главным образом, это социальная, культурная, образовательная, профессиональная, квалификационная и демографическая структура;

– формирование малых групп как главного условия мобилизации коллективных усилий. Это автономные рабочие бригады и целевые группы как из рабочих, так и из специалистов;

– набор «неформальных групп» по результатам социологических исследований.

В рыночной экономике конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта может быть получен только в процессе обмена. Субъект хозяйствования должен принимать обоснованные и оптимальные решения, а это вызывает необходимость проведения многовариантных расчетов с привлечением многосторонней информации на базе компьютерной техники.

Труд менеджеров возник в условиях высокотехнологичного производства, которое требует многосторонней специализации работников, обеспечивающей непрерывность этапов и стадий всего производственного процесса, поэтому в качестве менеджеров выступают работники различных специальностей: экономисты, инженеры, бухгалтеры, психологи, плановики и др., которые работают под руководством менеджера, управляющего фирмой или ее подразделением. При этом независимо от уровня управления термин «менеджер» означает принадлежность к профессиональной деятельности в качестве управляющего.

Профессиональный менеджмент является самостоятельным видом деятельности, для которой требуется наличие субъекта – профессионала-менеджера, работа которого направлена на объект – хозяйственную деятельность организации в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.).

Термин «менеджмент» в обозначении управления появился в США, но в настоящее время практически стал известен каждому образованному человеку во всем мире. В общедоступном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Таким образом, под менеджментом понимают функцию управления, т.е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, сельском хозяйстве, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности и т.д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

В начале XX в. в США и странах Западной Европы в науке управления были сформулированы и получили практическое применение четыре основные концепции менеджмента: научное управление (Ф.У.Тейлор), административное управление (А.Файоль), управление с позиции человеческих отношений (М.Паркер Фоллетт, Э.Мэйо), управление с позиции поведенческих наук (К.Ареджирис, Д.МакГрегор и др.).

Были выдвинуты также три подхода к управлению: подход к управлению как процессу, системный и ситуационный подходы.

Менеджмент может также рассматриваться как организация управления предприятием, т.е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы производства, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологии, информации, живого труда. Для их преобразования необходимо осуществлять различные виды деятельности, т.е. выполнять определенные функции.

Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения). Подразделения пред-

ставляют собой организованные группы людей. Их деятельность осознанно направляется для достижения общей цели предприятия, т.е. управляется. В этом случае можно говорить об управлении внутри предприятия или о менеджменте, обеспечивающем производство, о менеджменте как организационной деятельности.

Организация может рассматриваться и как орган управления, его субъект, т.е. тот, кто управляет. И эта же организация может рассматриваться и как объект управления, поскольку ею управляет вышестоящая организация. Во всех этих случаях может применяться термин «менеджмент».

Управление акционерными обществами, объединениями, фирмами в организационном отношении осуществляется по трем уровням, к которым также применяется термин «менеджмент»: top management – высшее руководство, middle management – среднее звено управления, sole management – низовое звено управления. Менеджмент может трактоваться как наиболее рациональная организация людей в целях удовлетворения потребностей работников, при которой их способности могли бы раскрыться наилучшим образом, что способствовало бы повышению эффективности производства.

Менеджмент рассматривается также как процесс принятия управленческих решений. Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Проблемные ситуации возникают на всех уровнях управления. Они затрагивают как внутреннюю, так и главным образом внешнюю среду управляемого объекта. Предприятия (фирма, акционерное общество) приспособляются к внешней среде на основе обратной связи. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и других элементов внешней среды.

На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации. Менеджер несет моральную и материальную ответственность за принятое решение. Это побуждает его подходить к принятию решения творчески, анализировать варианты решения с точки зрения их выполнения в сложившейся ситуации.

Анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия и принятие на ее основе управленческих решений представляют собой технологию менеджмента. Иерархичность в системе управления позволяет делегировать полномочия, а следовательно, и передавать ответственность на более низкие уровни управления.

Содержание менеджмента, объект которого ограничен отношениями хозяйственной деятельности, раскрывает следующее определение. Менеджмент – это профессионально осуществляемое управление хозяйственной (социально-экономической) деятельностью предприятия (организации) в рыночных условиях, направленное на получение прибыли (предпринимательского дохода) на основе эффективного использования факторов производства.

Менеджмент как профессионально осуществляемое управление имеет некоторые свои особенности.

Английский термин «менеджмент» принято переводить как «управление», а

«менеджер» – как «руководитель». Однако подчеркнем, что менеджмент – это обязательно управление хозяйственной деятельностью. Есть и другие отличия. На Западе менеджером называют человека, который занимается управлением в определенной организации. В более широком смысле употребляется обезличенная форма – «администрация», «администрирование». Чтобы стать менеджером, необходимо не только занимать управленческую должность, но и (что очень важно) осознавать профессиональную принадлежность к менеджменту, обладать знаниями в этой области, придерживаться норм поведения, присущих менеджерам (как лидерам организации).

Менеджмент выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера. Современное производство основано на применении новейших технологий в соединении с высоким уровнем профессионализма работников. Будучи специалистом высокого уровня, менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса и оказывает влияние на эффективность производства. Поэтому труд менеджера является производительным трудом. Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов, статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др.

В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретная сфера (финансы, сбыт и т.д.). Какой бы характер хозяйственная деятельность не носила, но если она направлена на получение прибыли или предпринимательского дохода, то можно сказать, что она осуществляется при помощи менеджмента. Таким образом, менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, банков, страховых обществ, гостиниц и целый ряд других хозяйственных организаций, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов.

Особенности содержания хозяйственной деятельности предприятия определяются сферой его деятельности. Но общим для всех сфер является обеспечение процесса производства необходимыми ресурсами и поддержание его непрерывности. Под воздействием менеджмента находятся такие виды деятельности, как внедрение технологического процесса, поддержание необходимого уровня качества продукции, материально-техническое снабжение, учет и отчетность, обеспечение финансовыми ресурсами и кадрами.

Хозяйственная деятельность предприятия требует от менеджера такого стиля работы, который основывается на непрерывном поиске способов рационального привлечения и использования необходимых ресурсов и повышения эффективности производства.

Одной из главных задач менеджмента является определение целей деятельности организации. Цели в организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хочет добиться коллектив при совместной работе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Целевое управление – это процесс, состоящий из четырех этапов:

- 1) выработка ясной и сжатой формулировки цели;
- 2) разработка реальных планов их достижения;
- 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов;
- 4) принятие корректирующих мер для достижения планируе-

мых результатов.

Для организации разрабатывают общие и специфические цели. Общие цели отражают сущность развития организации в целом. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности организации. Менеджмент должен обеспечить достижение цели максимальной эффективности.

Менеджмент направлен на обеспечение прибыльности фирмы (или доходности) путем рациональной организации производственного процесса, эффективное использование персонала и его творческую активность. В связи с этим различают задачи менеджмента и требования к менеджеру.

К главным задачам менеджмента относятся:

- определение конкретных целей развития фирмы с выделением в них приоритетных целей по периодам и очередности решения;
- разработка плана развития фирмы на дальнюю перспективу с определением пути его решения;
- обеспечение перехода на повышение технологий с использованием высококвалифицированных специалистов;
- определение объемов и источников их обеспечения;
- создание оптимальных условий работы и материального стимулирования работников;
- создание системы тщательного контроля за выполнением поставленных задач.

Могут также возникать задачи в связи с изменением внутренних или внешних обстоятельств (ситуаций). Иногда менеджеру приходится принимать непопулярные решения, например, увольнение нерадивых или неспособных работников. В таких случаях долг, интересы фирмы должны всегда быть выше эмоциональных переживаний менеджера.

Высокие требования предъявляются и к самой личности менеджера. Среди них следующие:

- высокая общая образованность и знания в области управления предприятиями;
- знание техники и технологии производства в отраслевой принадлежности фирмы, где он работает;
- владение навыками администрирования и предпринимательства, проявления инициативы, умения перераспределять ресурсы;
- наличие практического опыта в области анализа хозяйственной деятельности и экономической ситуации на рынках.

Главнейшее требование к личности менеджера – это умение управлять людьми и высокая культура этого управления.

Науке известно, что управление существовало еще в древнем Шумере пять тысяч лет назад. Однако управление в древности сильно отличалось от современного. Например, было меньше руководителей среднего звена, малочисленной была группа руководителей высшего звена, имеющих право принимать решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком.

Есть в истории и примеры организации с формализованными структурами, которые управлялись так же, как они управляются в наше время. Примером мо-

жет быть римская католическая церковь, где существует структура, установленная еще основателями христианства.

Но до XX в. никто не задумывался над тем, чтобы организациями управлять системно. Понимание этого вынашивалось в течение длительного времени, начиная с середины XIX в. и до 20-х годов XX века. Идея о том, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, зародилась в США.

Родоначальник научного менеджмента Ф.У.Тейлор говорил, что «искусство научного управления – это эволюция, а не изобретение». Осмысленная и целенаправленная деятельность любого коллектива требует управленческого воздействия в четырех его главных направлениях – планирование, организация, руководство и контроль.

Отправной точкой развития современного менеджмента считают 1886 год. В этом году бизнесмен Г.Таун выступил на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом «Инженер как экономист». В этом докладе впервые говорилось о необходимости менеджмента как профессиональной специализации и научной дисциплины. Доклад произвел большое впечатление на присутствующего на нем инженера-механика Ф.У.Тейлора и явился стимулом для создания им теории научного менеджмента.

До Ф.У.Тейлора понятие менеджмента носило весьма обобщенный характер. Он впервые определил его как «рациональную организацию вообще» или «организацию производства» по отношению к промышленному предприятию. Теория возникла в условиях монополистического капитализма. Рост масштабов и концентрация производства требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса. Дальнейший рост эффективности производства стал немыслим без всесторонней рационализации экономики, времени и ресурсов.

Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Форд, дополняя друг друга, создали теорию научного менеджмента. Ее основатели пришли к созданию теории на основе своей практической деятельности, работая в качестве инженеров и администраторов на промышленных предприятиях. Затем опробированные эмпирическим путем принципы привели к созданию теории.

Ф.Тейлор сосредоточивал свое внимание на цеховом управлении, Г.Эмерсон и Г.Форд – на всем производственном процессе, А.Файоль занимался организацией управленческого труда на высших его ступенях. Все они работали в одном направлении и каждый из них привнес в научный менеджмент что-то новое.

В условиях административно-командной системы большинство принципов научного менеджмента были неприемлемы. Переход к рыночной экономике дает простор для их применения. Однако не следует забывать, при всей его универсальности менеджмент – часть американской национальной культуры, что не позволяет точно копировать его в наших производственных отношениях.

В постепенном развитии менеджмента можно выделить 7 его направлений.

3.2. Научный менеджмент

Возникновение науки управления относится к началу XX столетия. Ее основателем был американский инженер Ф.У.Тейлор (1856-1915).

Фредерик Уинслоу Тейлор родился 20 марта 1856 г. в американском городе Филадельфия в семье юриста. Предполагая пойти по стопам отца, он в 1872 г. поступил в Академию Филиппа Экзетера в Нью-Гемпшире, но, занимаясь по ночам, испортил себе зрение и в 1875 г. поступил на работу механиком в маленькую гидравлическую мастерскую в Филадельфии. Затем была работа в Мидвейльской сталелитейной компании в должности главного инженера. В 1863 г. закончил заочно технологический институт и получил диплом инженера-механика.

Работая на заводах сталелитейной компании, Тейлор начал внедрять то, что затем вошло в его систему «научного менеджмента», ввел контроль за рациональным использованием трудозатрат, хронометраж. В 1903 г. вышла его книга «Цеховой менеджмент», в 1911 г. – «Принципы и методы научного менеджмента».

Главное внимание Тейлора было направлено на повышение производительности труда, которая, по его мнению, должна обогатить хозяев и рабочих, но для этого необходим переворот в психологии и тех и других.

Тейлор выдвинул четыре основные черты научной организации труда.

Во-первых, администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего старые традиционные и сугубо практические методы для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых на предприятии.

Во-вторых, администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем обучает и развивает способности каждого отдельного рабочего, в то время как ранее рабочий сам выбирал себе специальность и сам обучался так, как умел.

В-третьих, администрация осуществляет доверительное сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия принципов отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвертых, устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация выполняет те виды труда, для которых она лучше приспособлена, чем рабочие, тогда как ранее почти весь труд и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Все эти принципы осуществлялись применительно к отдельному предприятию. Вся система была направлена на рационализацию труда. Можно выделить следующие рациональные методы Тейлора:

1. Расчленение производственных операций на составные элементы.
2. Управление – активный фактор производства.
3. Разделение труда непосредственно в сфере управления.
4. Выделение планирования в качестве особой функции управления.
5. Принцип принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий и методов труда.
6. Введение карт – инструкций.
7. Введение высоких научно обоснованных норм.
8. Введение оплаты труда, стимулирующий рост выработки.
9. Строгое иерархическое подчинение.
10. Тесное сотрудничество администрации и рабочих.

Расчленение производственных операций было проведено на базе тщательного подбора наиболее сильных и ловких рабочих. Выявление экономических движений и устранение излишних дало возможность установить высокие нормы выработки, приведшие к резкой интенсификации труда. Управление приспособлялось к сложным условиям производства и ставило своей целью изменять и улучшать эти условия. Планирование вменялось в качестве обязательной деятельности на предприятии, что позволяло его непрерывно совершенствовать.

К дальнейшей рационализации управленческого труда привело его разделение на составные элементы: определение цели, подготовка средств, использование средств и контроль.

Тейлор исходил из того, что организация труда предполагает выработку многочисленных правил, закономерностей, формул, которые заменяют собою личные суждения рабочего. Проведение эксперимента дали необходимые данные для формализации процесса труда. Для более жесткой его организации были введены карты-инструкции. С этой же целью были установлены повышенные научно-обоснованные нормы выработки. Однако Тейлор обращал внимание на то, что высокие нормы необходимо стимулировать более высокой оплатой. Одним из условий слаженности всей организованной системы выдвигалось строгое соподчинение по вертикали.

Теория Тейлора предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему. Этому способствовало то, что в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить. Тейлоризм в какой-то мере игнорировал рабочего как личность. В истории научного управления не учитывались мотивы поведения социальных групп и психология рабочего. Видимо, это было результатом того, что специальными социологическими и психологическими исследованиями Тейлор не занимался.

Вместе с тем одним из принципов научной организации труда он выдвинул «тесное сотрудничество администрации и рабочих», что основывалось на учете социального состояния и интересов групп и личности работающих. Социальные интересы он учитывал в своих принципах организации. По мнению Тейлора, они служили сглаживанию противоречий между предпринимателями и рабочими.

Все принципы Тейлора представляли собою систему. Методы рационализации труда отдельных рабочих обусловили перестройку всего процесса производства, а следовательно, и управления. Эта сторона учения Тейлора начала широко применяться на различных предприятиях промышленности.

Однако такие цели, как сотрудничество между администрацией и рабочими и равномерное распределение между ними труда и ответственности, не были достигнуты. На это указывал сам создатель теории.

С первых же дней внедрения система встретила сопротивление рабочих, что мешало установлению взаимного доверия между рабочими и предпринимателями. Однако тейлоризм постепенно начал распространяться на промышленных предприятиях США, а затем и в других капиталистических странах.

Со школой научного менеджмента связаны имена таких исследователей, как Фрэнк и Лилиан Джилберты, Генри Гантт. Они, как и Тейлор, полагали, что, ис-

пользуя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Созданные Джилбертами методы изучения движения рабочих с использованием кинокамеры в сочетании с микрохронометражем дополнили арсенал научной организации труда.

К создателям научного менеджмента истории относят также американского мыслителя Гаррингтона Эмерсона (1853-1931). Он получил прекрасное образование, занимался научной работой, банковскими операциями, выполнял экономические и инженерные изыскания, был профессиональным консультантом по менеджменту. В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. – главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности».

Под термином «производительность» Эмерсон понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическим результатом. Им впервые высказана идея о необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления, а также рационализации с позиции эффективности.

Большую поддержку в развитии и признании системы Тейлора оказал Г.Форд, который в США являлся символом организационного и технического прогресса, сознательным создателем общества массового потребления и социальных гарантий.

Настоящим триумфом Форда было внедрение в автомобилестроении модели Т, которая сменила все установившиеся нормы организации. Дальнейшим шагом в использовании системы Тейлора было ее применение в массовом поточном производстве. Отметая все лишнее, Форд стремился расчленить операции по выработке изделий до простейших движений. Это дало возможность так организовать производство, что движение изделий от одной операции к другой полностью зависело лишь от продолжительности операции машиной, а также резко снизить себестоимость продукции. При такой организации процесса производства возникла необходимость изменить и систему управления, которую Форд построил на следующих принципах:

- точный расчет и планирование всего процесса производства, его ступеней, связей;
- учет и планирование условий работы;
- подготовка сырья, материалов, механизмов, рабочей силы;
- осуществление производства по стандартной технологии;
- постоянный поиск путей совершенствования производства.

Положительная в целом система Форда привела к невиданным до того масштабам интенсификации труда на всех уровнях производственного процесса.

3.3. Административное управление

Современником Тейлора, который занимался научным менеджментом, был французский исследователь Анри Файоль (1841-1925). Он является родоначальником теории общих принципов организации, или административной школы управления.

После окончания лицея и горной школы Файоль поступил на службу в крупную металлургическую компанию «Комамбо», где вначале работал инженером, а потом в течение 30 лет – главным управляющим группы рудников. Им создана «теория администрации», которая явилась результатом обобщения его многолетних управленческих наблюдений. В 1916 г. вышла в свет книга А.Файоля «Общее и промышленное управление», в которой он выдвинул теорию общего подхода к анализу деятельности администрации и на этой основе сформулировал строго обязательные принципы администрирования. По мнению Файоля, управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможностей из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов. Он понимал администрирование как составную часть управления, включающего, кроме административной, производственную, коммерческую, финансовую, страховую, учетно-бухгалтерскую функцию.

В административной функции Файоль выделил пять ее элементов: предвидение, планирование, организация, координация и контроль. Он впервые указал, что административная функция существует на любом уровне организации. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

К школе административного управления относится и немецкий социолог и экономист М.Вебер. Он изучал проблемы лидерства и структуру власти в организации. В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, он выделил три основных типа организации: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический). Харизматический тип организации появляется тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами. Традиционный тип возникает из харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему. Идеальный (бюрократический) тип основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера.

Особое внимание Вебер уделял идеальному (бюрократическому) типу организации, разработав основные принципы ее построения:

- вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;
- каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью, которая действует только внутри организации. В построении организации следует четко придерживаться принципа иерархичности;
- в целях исключения влияния индивидуальных особенностей работников на деятельность организации разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, которые определяют порядок работы и ответственность каждого члена организации;
- любой руководитель должен сохранять дистанцию между подчиненными и им самим, а также быть беспристрастным по отношению к своим подчиненным и справедливым;
- каждый член организации должен занимать должность в соответствии с

его квалификацией и быть огражденным от произвольного увольнения. Система продвижения по работе может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

Разделение труда и его формальное закрепление, безусловно, необходимы для успешной деятельности организации, однако при ее анализе Вебер ограничивался рассмотрением функционирования лишь этих элементов. Принципы создания идеальной (бюрократической) организации внесли определенный вклад в развитие формальных систем.

3.4. Концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений

Крупное капиталистическое производство потребовало новых путей рационализации управления. Тейлоризм перестал удовлетворять требованиям современного капитализма. Президент «Дженерал Форд корпорейшн» отмечал:

«Каждый человек имеет тело, ум и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должна быть использована для достижения максимальной производительности труда».

Воплотить это высказывание в жизнь стремились представители и другого направления теории управления, так называемой школы человеческих отношений. Существовавшие в начале XX в. скудные знания в области психологии не были связаны с проблемами трудовой деятельности. Хотя авторы школы научного менеджмента и классической школы признавали значение человеческого фактора, они ограничивались такими вопросами, как заработная плата, материальная заинтересованность и установление формальных функциональных отношений. Однако основным элементом эффективности организации является человеческий фактор, что полностью не было осознано создателями теории научного менеджмента и классической школы. Школа человеческих отношений во главу своего учения ставит человеческий фактор. Основателями этой школы были Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо. Определение менеджмента как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц» впервые было дано М. Фоллетт.

В результате экспериментальных исследований, проведенных на заводах фирмы «Вестерн электрик» в г. Хоторне, Мэйо установил, что всесторонне разработанные рабочие операции и высокая заработная плата не всегда приводили к повышению производительности труда рабочих. Коллеги по группе иногда оказывали на работников более весомое влияние, чем требования руководителя и материальный интерес. Абрахам Маслоу и другие психологи считали, что мотивами поступков людей являются главным образом не экономические интересы, а различные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Представители школы человеческих отношений большое внимание уделяли вопросам совершенствования труда в системе управления. Они признали отказаться от принципа «координации посредством иерархии», который рекомендовали представители классической школы, так как, по их мнению, направление линии власти только сверху вниз не может быть эффективным. В связи с этим они

выдвинули метод «координации посредством комиссий», который предполагает изучение отношений по горизонтали.

У представителей школы человеческих отношений сложился свой взгляд и на делегирование ответственности. С ростом организации возникает потребность в увеличении числа административных уровней, чтобы они своевременно могли приспособиться к внешним условиям. Поэтому делегирование представителями школы человеческих отношений рассматривается как двусторонний процесс, при котором низовые уровни организации делегируют наверх функции административной и координационной деятельности, а верхние слои – вниз право выполнять указанные действия. Приверженцы этого направления вменяют в обязанность руководителям всесторонне знать своих подчиненных, чтобы обеспечить надежность выполнения передоверенных функций и оказывать помощь в их выполнении. От умения использовать возможности своих подчиненных зависит, по их мнению, эффективность делегирования.

Представитель школы человеческих отношений Д. МакГрегор выдвинул два подхода к организации управления: первый основан на применении принуждения и поощрения («кнута и пряника»), второй – на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации.

По мнению МакГрегора, по мере перехода от принуждения к поощрению инициативы структура организации должна претерпевать изменения в сторону уменьшения жесткости иерархии.

Основываясь на своих исследованиях и выводах, представители школы человеческих отношений считали, что если руководство заботится о своих подчиненных, то уровень удовлетворенности должен возрасть, а это в свою очередь положительно скажется на производительности труда. Среди рекомендаций школы – использование приемов управления человеческими отношениями через эффективные действия непосредственных руководителей, предоставление работникам более широких возможностей общаться на работе, консультации с ними, изучение их потребностей.

3.5. Концепция управления с позиции науки о поведении и эмпирическая школа

В 50-е гг. прошлого века активно начали развиваться такие науки, как психология и социология. Одновременно совершенствовались и методы исследования поведения человека в производственном коллективе. Этими исследованиями в США занимались такие крупные исследователи, как К.Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Объектами этих и других исследователей были социальное взаимодействие, мотивация к труду, характер власти и авторитет организационная структура, связи в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Если школа человеческих отношений сосредоточивала свое внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, то новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих

собственных возможностей. Методы изучения работника основывались на применении науки о человеческом поведении при управлении организациями. Главной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности деятельности предприятия (организации) путем рационального использования человеческого фактора (человеческих ресурсов).

Популярность поведенческого подхода особенно возросла в 60-е гг. Представители этой школы пропагандировали свой подход как наилучший путь решения управленческих проблем. Главным в теории поведенческих наук было утверждение того, что правильное применение науки о поведении людей всегда будет способствовать повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и предприятия (организации) в целом. Однако дальнейшие исследования показали, что не все методы этой школы носят универсальный характер. Такие приемы, как изменение содержания работы и привлечение работника к управлению предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и только в некоторых ситуациях.

Итак, несмотря на то, что поведенческое направление в управлении во многих случаях дает положительные результаты, все же при его применении требуется глубокое изучение конкретной производственной ситуации и поведения людей.

В процессе дальнейшего развития управленческой мысли произошел поворот к практике управления. Появилось новое направление менеджмента – эмпирическая школа, которая явилась отражением борьбы предыдущих течений. По мнению приверженцев этой школы, главная задача теоретиков в области менеджмента – получение, обработка и анализ практических данных и выдача на этой основе рекомендаций управляющим. Этот подход нашел много приверженцев среди видных менеджеров, собственников компаний, ученых и лиц, непосредственно занятых практикой управления.

Можно выделить два основных направления эмпирической школы: исследования в области практики управления и разработка теоретических основ современного капиталистического общества. Их представители исходят из того, что современное капиталистическое общество не следует отождествлять с рыночной экономикой раннего капитализма, когда производство базировалось только на частнокапиталистической собственности. В современном капиталистическом производстве нет прежней эксплуатации человека человеком, все люди равны и имеют равные возможности в получении и распределении прибыли. Это положение обосновывается теориями, которые доказывают изменение характера экономических и социальных взаимоотношений в современной рыночной экономике США и стран Запада между работниками и владельцами капитала. Среди них такие теории, как участие в прибылях, участие в управлении и др. Эти теории отражают те изменения, которые произошли в экономической и социальной жизни стран с развитыми рыночными отношениями за последние десятилетия. Среди наиболее видных представителей эмпирической школы можно назвать П. Друкера, Р. Дэвиса, Д. Миллера и др.

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руководителей. Выбор такого направления исследований связан с тем, что эмпирики акцентируют внимание на профессио-

нализации управления, т.е. превращении труда по управлению в самостоятельный, специфический вид – в особую профессию. Представители этой школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями, которых нет ни у одной другой профессии. Суть первой особенности заключается в том, что менеджер должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а второй – в том, что каждое решение и действие он должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации.

У представителей эмпирической школы сложились и свои взгляды на выполнение функций менеджерами. Они утверждают, что независимо от занимаемой должности каждый менеджер выполняет следующие главные функции:

- определение целей предприятия, возможных путей их достижения и в зависимости от этого доведение конкретных задач до работников предприятия;
- классификация работ, их распределение, создание оптимальной структуры, подбор и расстановка кадров;
- использование меры поощрения и принуждения для стимулирования и координации деятельности работников, установление контроля на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными;
- установление норм выработки, оценка деятельности предприятия и отдельных работников на основе анализа;
- мотивация работников в зависимости от результатов их деятельности.

Учитывая, что деятельность менеджера носит комплексный характер, представители эмпирической школы считают, что помимо узкой специализации в области технических или гуманитарных наук он должен владеть научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами управления. Рекомендую практические приемы управляющим, эмпирики особое внимание уделяют умению налаживать взаимосвязи, устанавливать линии коммуникаций. Управляющему рекомендуется придерживаться следующих принципов.

1. Стремиться к ясности своих идей и мыслей, прежде чем приступить к коммуникации.
2. Проанализируйте подлинную цель каждого сообщения.
3. Принимайте во внимание человеческие факторы всякий раз, когда вы передаете сообщение.
4. Планируя сообщение, консультируйтесь при необходимости с другими лицами.
5. Обращайте внимание как на основное содержание сообщения, так и на его форму.
6. Используйте всякую возможность сообщить соответствующим лицам все то, что может иметь определенную ценность для них.
7. Следуйте за своим сообщением, поддерживайте обратную связь, позволяющую своевременно принять соответствующие корректирующие меры.
8. Устанавливайте коммуникации не только для достижения ближайших целей, но и перспективных.
9. Убедитесь в том, что ваши действия подкрепляют ваши сообщения.
10. Стремитесь к тому, чтобы не только вас поняли, но и старайтесь понять сами. Будьте хорошим слушателем.

Рекомендаций подобного рода в эмпирической школе чрезвычайно много. И хотя не все из них носят научный характер, они подчеркивают главные принципы – комплексность деятельности управляющего, мера влияния на подчиненных и необходимость аналитического подхода к проблемам управления.

Теоретики эмпирической школы не обошли своим вниманием и такие важные вопросы, как степень централизации и децентрализации в управлении, а также делегирование полномочий. Широкое распространение получила одна из рекомендаций школы – целевое управление, на необходимость внедрения которого указывал П. Друкер.

Под *целевым управлением* понимают постоянно функционирующую систему разработки конкретных целей для каждого сотрудника управляющей системы. Совместно со своим руководителем каждый сотрудник управляющей системы определяет цели своей деятельности на конкретный период, а также намечает методы их достижения и отчитывается о достигнутых результатах. При этом цели определяются в максимально конкретной форме. Например, снизить себестоимость блока X на 12%. Столь же конкретно разрабатывается мероприятие, с помощью которого достигается поставленная цель. В приведенном примере это, например, может быть: «Осуществить замену материала X на материал Y в деталях 1,2,3,7». Подобное целевое управление позволяет точно указать главные направления деятельности работника и четко контролировать его работу. Периодическая разработка целей способствует сосредоточению внимания работника на наиболее важных задачах производства.

Ряд проблем современного крупного машинного производства были решены благодаря теоретическим посылкам эмпирической школы. Так, рекомендации школы способствовали классификации и анализу функций управления, организации труда руководителя, подбору и оценке кадров, определению структур управления и др.

В то же время следует отметить недостаточную научность некоторых рекомендаций эмпирической школы.

3.6. Школа социальных систем

Многих исследователей проблем управления не устраивала односторонняя ориентация эмпирической школы на практику менеджмента. Ряд ученых университетского профиля (Д. Марч, Г. Саймой, А. Этцпони и др.), пытаясь обосновать дальнейшее развитие рыночных отношений, критически переосмыслили предшествующие управленческие теории с учетом современного опыта и сформулировали новую теорию социальных систем. Центром этой школы является Институт Карнеги. Эта теория использует в своих воззрениях выводы школы человеческих отношений. Работник в организации рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, потребности которого влияют на среду в организации. В свою очередь среда оказывает обратное влияние на работника. Школа социальных систем рассматривает человека в социальной группе как один из множества взаимозависимых и взаимодействующих факторов в сложном комплексе социальных отношений организации.

Считается, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Вводится понятие иерархии потребностей человека. Достигнув одного уровня потребностей, работник стремится к удовлетворению следующего уровня, выражая свою индивидуальность в условиях полной свободы. Но так как по своей природе организация ставит преграды на пути удовлетворения потребностей индивида, они вступают в конфликтную ситуацию. В этом подходе заключается главное различие между школой социальных систем и рассмотренными ранее теориями управления. Так, теоретики классической (административной) школы считали, что конфликтные ситуации должны быть устранены путем материального поощрения или наказания, школы человеческих отношений – методами гуманизации процесса производства. Теоретики же школы социальных систем считают, что конфликты обусловлены самой природой организации и главную задачу видят в снижении силы последствий конфликта. Большое внимание школа социальных систем обращает на анализ частей системы и взаимодействие между ними. Частями системы в организации выступают, по их мнению, индивиды, группы, групповые отношения, которые связаны конкретными организационными формами неформальных и формальных структур, каналами коммуникаций и процессами принятия решений.

Оказывая в целом положительное влияние на развитие менеджмента, представители школы социальных систем допускают ошибку в том, что отождествляют социальные производственные отношения с организацией производственного процесса. Основу отношений между людьми в обществе составляют экономические отношения.

3.7. Новая школа и основные тенденции в современном менеджменте

Эта школа характеризуется развитием современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в науку управления аппарата точных наук и компьютеров.

Среди наиболее видных последователей новой школы можно назвать таких известных исследователей менеджмента, как Р.Люс, Д.Форстер, Л.Голдберг и др.

Развитию положений этой школы способствовали появление кибернетики и исследование операций. Вначале исследование операций было направлено на разработку методов количественного анализа конкретной задачи. Со временем исследование операций выделилось в самостоятельную отрасль науки, которая начала развиваться в двух главных направлениях: построение математических моделей явлений, наиболее характерных для менеджмента (управление запасами, распределение ресурсов, массовое обслуживание, замена устаревшего оборудования, выбор стратегий поведения в условиях неопределенности и др.) и изучение систем.

В 60-е гг. в новой школе возникла самостоятельная научная дисциплина – теория управленческих решений, которая в настоящее время разрабатывает методы математического моделирования процессов выработки решений в коллективах; алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр; количественные прикладные и абстрактные математические

модели экономических явлений (модели воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм, модели баланса затрат и выпуска продукции, модели прогнозирования научно-технического и экономического развития).

В дальнейшем в теории управления за рубежом происходит постоянный поиск новых форм и методов рационализации управления. Так, на рубеже 70-х гг. была выдвинута новая четко сформулированная идея о том, что организация – это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее.

Греческое слово «systema» переводится как «целое, составленное из частей». В наиболее широком смысле система понимается как конкретный порядок, связанное целое. Этот термин может обозначать строгий порядок работы, государственную систему (форма общегосударственного устройства), нервную систему (части, связанные общей функцией), хозяйственную систему (хозяйственные единицы, объединенные организационно) и т.д.

Системный подход как научная методология – это особое понятие, заключающее в себе рассмотрение объектов анализа не изолированно, а в связи со многими другими объектами и явлениями.

В реальной жизни системы (человек, машина, коллектив и т.д.) не могут существовать вне связи с окружающим миром. Но этих связей столь много и они столь разнообразны, что изучить их для решения какой-то конкретной проблемы не представляется возможным. Поэтому системный подход предполагает выделение наиболее существенных связей, которые оказывают непосредственное и значительное влияние на свойства системы и решение поставленных задач в исследуемом объекте.

Понятие «система» используется в особом значении. Это совокупность конкретных элементов, существование и функционирование которых взаимосвязаны или взаимообусловлены в силу конкретных обстоятельств. Важнейшим признаком системы в этом случае и выступает ее целостность – появление у данной совокупности элементов таких свойств, которых нет у каждого из них в отдельности.

Многие системные связи уже достаточно хорошо изучены. Но особое значение имеет изучение социальных систем. Оно дает возможность совершенствовать организацию управления народным хозяйством и обществом.

Социальные системы представляют собой особый класс. Их возникновение и целостность определяются взаимодействием людей. Многообразие социальных систем столь велико, насколько многообразна сознательная деятельность людей. Все материальное производство – это социальные системы. Но системы – это и города, районы, отрасли народного хозяйства и даже государство в целом.

Социальные системы отличаются условиями их объединения, т.е. системообразующими факторами. К ним относятся:

- конкретная общая цель всей совокупности элементов;
- подчинение задач каждого элемента общей цели системы;
- осознанность каждым элементом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом функций, вытекающих из поставленной задачи;

- конкретные отношения между элементами системы;
- наличие органа управления;
- обязательная обратная связь.

Взаимосвязь элементов в материальных системах основана на действии законов существования и движения материи, в абстрактных системах – на действии законов отражения реальной действительности (научные теории, модели). В социальных системах взаимосвязь элементов в уже названных законах, действующих в материальных и абстрактных системах, характеризуется наличием общих целей или одинаковых интересов. Именно это является решающим фактором для совместной деятельности людей. Другими словами, нужны факторы, которые побуждали бы людей к определенным действиям. Но эти факторы могут изменяться, поэтому за ними нужен постоянный контроль.

Люди объединяются в коллектив, организацию, потому что каждый сам по себе не может удовлетворить какую-либо потребность, решить определенную задачу. Но задачи системы в целом отличаются от задач отдельных объектов (элементов), составляющих эту систему. Имея намерение решить свою определенную проблему, люди уже для этого должны решать задачи всей системы, т.е. нечто такое, что в их личные интересы могло и не входить.

Например, чтобы удовлетворить свои экономические потребности, люди создают малое предприятие, т.е. новую социальную систему. Но задачи малого предприятия состоят не только в том, чтобы наделять его создателей определенной долей прибыли. Они значительно шире – создать и эксплуатировать предприятие. Для этого одним участникам необходимо управлять, другим – приобретать основные фонды, сырье, третьим – охранять объект и т.д.

В этом и заключается особенность социальной системы: создавая ее с одной целью, люди должны достигать и многие другие цели. Задачи элементов системы вызывают к жизни целый ряд задач системы. Для того чтобы удовлетворить потребности элементов, необходимо функционирование системы в целом.

Другим очень важным свойством социальной системы является то, что ее возможности и цели шире, чем простая сумма возможностей и целей составляющих ее элементов. Это свойство носит название эффекта целостности.

Самый простой пример эффекта целостности: затраты на одного человека в семье, как правило, значительно ниже, чем при его жизни вне семьи. Крупный производственный коллектив при одних и тех же условиях имеет возможность выпустить больше продукции, чем маленький.

Социальная сфера – это сознательное объединение людей, которое превращается в нечто самостоятельное, существующее и развивающееся по своим собственным законам. Так, например, социальная система обладает целями, которые отличаются от целей ее участников. Но эти цели могут быть достигнуты только благодаря деятельности совокупности конкретных людей, входящих в эту систему. Поэтому каждый объект системы должен выполнять задачу, вытекающую из общей цели.

Таким образом, в составе социальной системы, будучи ее элементами, люди попадают в определенную зависимость от результатов деятельности других, т.е. между людьми в составе социальной системы складываются определенные отно-

шения, под которыми понимают способность определенным образом влиять на состояние и поведение друг друга. Эти отношения действуют только при наличии связей между элементами (членами) системы. Связь – это обмен результатами деятельности, которые могут быть материальными (сырье, материалы, топливо, изделия, инструмент и т.п.) и нематериальными (идеи, знания, решения, сведения).

Отношения возникают не только при прямом взаимодействии людей друг с другом. Они могут складываться и через косвенные связи. Например, допущенный брак в одном цехе может оказать влияние на выпуск продукции в других.

Но целостность системы определяется именно постоянным существованием определенных отношений и связей, пренебречь которыми нельзя без снижения эффективности работы.

Особенностью социальных систем (в отличие от естественных и технических) является то, что они включают активные функциональные элементы – людей, способных выполнять разнообразные действия. При этом результаты должны соответствовать поставленным целям. В маленьких социальных системах общие цели определяются в результате совместного обсуждения и достижения договоренности между членами системы.

В больших системах определение цели – это большая и трудоемкая работа, требующая определенной квалификации. Поэтому ею занимается специальный орган управления. Другими словами, в больших системах происходит распределение ролей. Одни люди принимают на себя обязанности по определению общих целей системы и распределению задач между всеми ее участниками, другие – берутся выполнять эти задачи.

Получая конкретную задачу и определенную роль в системе, каждый человек в той или иной мере подчиняет свою волю, интересы и действия общим целям. Представителем системы выступает орган управления или руководитель. Именно он определяет общие цели системы и конкретные задачи каждого работника. Это воспринимается как подчинение элементов системы органу управления. Но права органа управления или руководителя порождены задачами системы и могут использоваться только для их решения.

Роль руководителя в социальной системе вызвана разделением труда. Субординация руководителя и подчиненного определяется не их личными отношениями друг с другом, а положением в системе, необходимостью решать совместные задачи. Руководитель распоряжается подчиненными не потому, что он имеет власть, а потому что этого требуют задачи деятельности системы.

Управляющий орган или руководитель должны стремиться к тому, чтобы цели системы наибольшим образом отражали потребности и интересы элементов – людей.

В 60-80е гг. прошлого столетия велись интенсивные поиски взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Эти поиски привели к *ситуационному подходу в управлении*, на котором мы остановимся более подробно. Ситуационный подход заключается в том, что для каждой производственной ситуации присущи свои конкретные методы управления. Поскольку на организацию влияет множество внутренних факторов и факторов внешней среды, то не может быть единого «лучшего» способа ею управлять. Наиболее эффективным

способом управления конкретной ситуацией является тот, который будет оптимальным для данной ситуации.

Ранее рассмотренные школы основывались на определении принципов, относящихся к функциям управления. Они вместили в себя комплекс теоретических знаний о том, как должен работать руководитель, а применение этих принципов в управлении производством рассматривалось как искусство, достигаемое опытным путем. Ситуационный подход дал возможность прямо приложить науку к конкретным условиям и ситуациям. Центральным фактором ситуационного подхода является сама ситуация, т.е. комплекс обстоятельств, влияние которых на организацию в данное конкретное время самое сильное. Ситуация находится в центре внимания руководителя, что вынуждает его мыслить ситуационно. Именно это помогает руководителю выбрать тот метод управленческого воздействия, который в данной ситуации будет в наибольшей мере способствовать достижению цели организации.

Ситуационный подход не отрицает правильности теоретических концепций управления с момента их возникновения и до настоящего времени. Его следует рассматривать как способ мышления об организационных противоречиях и их устранении. Он не отрицает концепции процесса управления, характерной для всех организаций, но утверждает, что хотя общий процесс одинаков, конкретные методы воздействия, которые использует руководитель для достижения цели организации, могут быть абсолютно разными.

Таким образом, ситуационный подход эффективно увязывает конкретные приемы и научные воззрения с конкретными ситуациями для достижения целей организации. Оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания отдельных приемов.

Методология ситуационного подхода может быть представлена как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность: системный анализ, методы планирования и контроля, количественные методы принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь, предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить заработную плату всем служащим за дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но нередко затраты превышают полученные выгоды, что может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вы-

звали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

В 80-90 гг. прошлого столетия возросло значение организационной культуры как сильного инструмента управления. Зародившись в Японии, эта идея доказала свою высокую жизнеспособность не только на японских предприятиях, но и широко распространилась в США и странах Западной Европы. Культура вообще, а в частности управленческая, по силе воздействия на людей оказывает влияние, равное организации, и используется как эффективный управленческий инструмент. Главный потенциал для прогрессивных изменений заложен в самом человеке, в его сознании и культуре. Было доказано, что культурные стереотипы поведения человека в организации оказывают прямое воздействие на конечные результаты производственной деятельности.

Характерной особенностью конца XX века было то, что управленческая мысль развивалась в трех основных направлениях. Первая из них связана с повышением уровня материально-технической базы современного производства и оказания услуг. Во всем мире усилилось влияние научно-технического прогресса на достижение целей организации и повышение конкурентоспособности продукции. Управленческая мысль направлена на управление операциями и повышение уровня производительности путем синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства. В целом эту тенденцию можно характеризовать как усиление «технократизма» на новой более технической базе.

Второе направление проявилось в усилении внимания, с одной стороны, к организационной культуре, а с другой – к различным формам демократизации управления: участие рядовых работников в доходах предприятия и в собственности, осуществление ими управленческих функций. Это направление зародилось в 30-е гг. XX столетия, однако в американской экономике развивалось довольно медленно. В Японии и Европе оно получило более широкое распространение. Но в настоящее время и в США оно приняло широкие масштабы и стало объективной реальностью ведения хозяйства в условиях рынка.

Третьей особенностью эволюции управленческой мысли является усиление международного характера управления – международный менеджмент. В это время большинство развитых стран перешло к открытой экономике, в результате чего усилилась международная конкуренция, повысился уровень кооперации производства, произошел рост транснациональных корпораций. Международный менеджмент ставит ряд новых проблем перед теорией и практикой управления.

Внимание управленческой мысли сейчас приковано к таким важным вопросам международного менеджмента, как определение общих особенностей и выделение специфических универсальных форм и методов управления, наиболее эффективное выполнение функций управления в условиях разных стран, приспособление к национальной местной среде и ряд других.

ГЛАВА 4. Законы, принципы и методы менеджмента

4.1. Законы, закономерности и принципы менеджмента

В основе менеджмента лежит система экономических законов, закономерностей и принципов управления в условиях рыночных отношений. Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли людей, а напротив, определяют их волю, сознание и намерения. Осознанное использование экономических законов, осуществляясь через управление, позволяет привести деятельность людей в соответствие с объективными условиями развития. Именно менеджер выбирает оптимальный вариант управленческого решения.

Под закономерностями понимают не до конца познанные законы. Все закономерности управления можно разделить на две группы. К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй – закономерности менеджмента.

Управление производством носит двойственный характер. С одной стороны, управление выражает объективный процесс руководства трудом работников по производству потребительных стоимостей, т.е. управление выступает как потребность производства (отношения управления обусловлены совместным трудом); с другой – производственные отношения сторон в процессе создания стоимости. Стороны – это работодатель и наемный работник, которые вступают друг с другом в отношения собственности. В соответствии с этим управление производством рассматривается в двух аспектах: организационно-техническом и социально-экономическом. В первом случае под управлением понимается объединение труда всех работников на базе организованной системы машин и технических средств. Его задача – соединить труд работников с предметами и орудиями труда, установить определенные пропорции, режимы и связи в производстве. Через организационно-техническое направление раскрывается содержание управления и состав его элементов.

Социально-экономический аспект заключается в том, что собственник средств производства осуществляет процесс производства не только в своих интересах, но и в интересах объединенных для совместного труда работников и общества в целом.

Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относятся:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени.

Некоторые исследователи (Р.С. Седегов, Б.Д. Семенов) к законам управления относят также закон оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления и закон демократизации управления. Мы их относим к принципам управления.

Все законы, закономерности и принципы раскрываются далее. Здесь же мы дадим краткую характеристику трех названных законов.

Закон специализации управления. Современное производство основано на

использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений.

Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

Закон интеграции управления. Интеграция, т.е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются рыночными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы. В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка.

Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления и информационного обеспечения. На интеграционные процессы могут оказывать влияние внутренние и внешние переменные.

Закон экономии времени. Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем.

Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

Управление осуществляется с помощью основных исходных положений, правил, называемых принципами менеджмента, которыми руководствуются управляющие органы. В них отражается действие объективных законов и практика управления, а также определяются требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образу-

ются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Каждый уровень экономического механизма менеджмента имеет свои принципы (правила, подходы). Так, например, для внутрифирменного управления характерны: принципы централизации и децентрализации в управлении, их сочетание, ориентация на долгосрочные цели развития, участие работников в управлении, принцип плановости и др. Все они составляют группу структурно-функциональных принципов управления. Вторая группа принципов – принципы управления производством, третья – принципы управления персоналом. Может быть и другая классификация.

Ведущим принципом менеджмента выступает принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления. При применении этого принципа решается проблема распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения. Наиболее приемлемым считается вариант, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно, когда полномочия делегируются низовому звену управления. Это требует проявления высокой степени координации на всех уровнях хозяйствования.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в менеджменте основано на применении принципов единоначалия и коллегиальности. Единоначалие заключается в том, что всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо – президент фирмы, директор, управляющий. В соответствии с принципом единоначалия каждый работник должен строго отвечать за доверенный ему участок работы.

Коллегиальность предполагает привлечение к выработке управленческих решений руководителей различных подразделений. Благодаря коллегиальности обеспечивается более высокая степень объективности и обоснованности решений, что способствует их успешной реализации. Решения могут приниматься и коллективами, например, собранием акционеров, где они принимаются большинством голосов. Это разновидность коллегиальных решений.

В американском менеджменте применяются принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности и принцип единства команды. Принцип единства команды требует от руководителя отдачи приказов и распоряжений только своим непосредственным подчиненным.

На многих предприятиях организационная система основывается на принципе централизации, при котором управление осуществляется из одного центра. Здесь устанавливается жесткая регламентация центра. Подразделения полностью лишены хозяйственной самостоятельности.

Эта форма присуща небольшим компаниям, специализирующимся на выпуске одного вида продукции с ориентацией на местный или отечественный рынок. Президент компании одновременно является и ее управляющим. Он обычно имеет двух заместителей (вице-президентов), один из которых ведает вопросами производства и технологии, другой – сбытом продукции.

Более сложным является управление крупной фирмой, выпускающей один

вид продукции. В ведении президента находятся только общие вопросы управления. Вице-президенты управляют секторами с помощью управляющих.

Еще больше усложняется управление централизованной фирмой, если она специализируется на нескольких видах продукции. В этом случае в подчинении вице-президентов находятся уже несколько управляющих по видам деятельности.

Централизованная организационная форма характеризуется:

- предпочтительностью функциональных служб перед службами подразделений;
- наличием множества функциональных служб;
- исследовательскими подразделениями в центральном аппарате;
- центральным отделом сбыта.

При децентрализованной форме управления производственные подразделения (отделения) пользуются полной самостоятельностью и в сфере производства, и в сфере сбыта. Высшая администрация осуществляет контроль, координирует работу отделений и осуществляет перспективное планирование. Все производственные отделения находятся на самофинансировании. Децентрализованная форма управления характерна для крупных фирм, имеющих большое количество предприятий с широкой номенклатурой товаров.

Менеджмент современных крупных фирм характеризуется сочетанием принципов централизации и децентрализации, когда за высшим звеном управления закрепляются вопросы стратегического характера, а за низовыми звеньями – оперативное управление. Внутри фирмы создаются автономные производственные отделения, которые самостоятельно производят, сбывают продукцию и отвечают за получение прибыли.

Активную жизненную силу в современном производстве приобретает принцип демократизации управления. В результате усложнения процесса труда изменился подход к рабочему. Он становится субъектом производственного процесса. У рабочего с высоким уровнем профессиональной квалификации, образования и общей культуры возникает потребность участвовать в управлении производством. Понятие «промышленная демократия» характеризует высокую степень участия работников в управлении фирмой, партнерские отношения между предпринимателем и рабочим.

4.2. Методы менеджмента

4.2.1 Экономические методы

Под экономическими методами управления понимается использование в управлении экономических рычагов и инструментов, которые могут целенаправленно воздействовать на благоприятные условия работы и развития организации. Эти экономические рычаги и инструменты отражают социально-экономическую природу организаций и способствуют их развитию в условиях рынка. Среди них важнейшее место принадлежит коммерческому расчету. Его суть заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности организации и обеспечении прибыльности производства.

Благодаря тому, что коммерческий расчет синтезирует в себе как функции

управления, так и экономические рычаги и инструменты, он способствует обеспечению рентабельности производства, оптимальному использованию капитала, развитию технологии, эффективной кадровой политике. Вырабатывая политику по всем этим вопросам, центральные органы управления используют дифференцированный подход к отдельным подразделениям в зависимости от характера и содержания их деятельности.

При коммерческом расчете используются такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование, что способствует достижению конечной цели коммерческого расчета – получению устойчивой прибыли.

Каждый из названных рычагов и инструментов имеет свои способы использования. Так, цены по структуре и уровню приспособляются к требованиям и условиям рынка. В отношении издержек производства наибольшее внимание уделяется снижению затрат путем улучшения технологии материально-технического снабжения, выпуска новой продукции, повышения производительности труда, экономии живого труда, накладных расходов. В области финансирования и кредитования заранее определяются источники финансирования и распределения капитала по производственным подразделениям, получения займов и кредитов на выгодных условиях.

На реализацию принципов коммерческого расчета оказывают влияние степень и масштабы экономических связей между предприятиями, вид деятельности предприятия, характер выпускаемой продукции, т. е. реализация методов коммерческого расчета зависит от конкретных условий. В современных условиях коммерческий расчет осуществляется, с одной стороны, в условиях централизации управления (первая особенность), а с другой – в условиях самостоятельности предприятий и их подразделений.

Коммерческий расчет превращается в метод реализации функций планирования и контроля путем подчинения всей хозяйственной деятельности организации задаче выполнения заранее определенных и запланированных показателей. Возмещение всех расходов за счет получаемых доходов и обеспечение устойчивой прибыли организации в целом предусматриваются в результате снижения затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Предоставление оперативной самостоятельности предприятиям, производственным подразделениям и филиалам составляет вторую особенность коммерческого расчета. В результате возникла такая форма взаимоотношений внутри организации (фирмы), которую определяют как внутрипроизводственный (внутрифирменный) расчет.

От степени оперативной самостоятельности зависит финансово-экономическое положение подразделения. В рамках предоставленных прав руководитель подразделения принимает самостоятельные оперативные решения и выбирает средства достижения поставленной цели. За те результаты деятельности подразделения, которые непосредственно зависят от принимаемых им решений, руководитель несет материальную и административную ответственность. При этом руководитель подразделения действует в рамках единой экономической политики организации в целом. Так, например, он может устанавливать цены на конечную

продукцию, принимать меры по снижению затрат, вести научные исследования, внедрять в производство нововведения, изучать рынок, рекламировать продукцию и т.д. Руководитель предприятия или подразделения отвечает также за эффективное использование основного капитала, а при необходимости добывается его пополнения за счет новых ассигнований.

При внутрипроизводственном (внутрифирменном) расчете, как правило, договоры на поставку товаров не заключаются. Отношения между предприятиями и подразделениями складываются на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству поставляемых товаров, срокам поставок и ценам. Предприятия и подразделения наделены основными и оборотными средствами. Перед организацией (фирмой) отчитываются по показателям рентабельности, прибыли и доли на рынке. Для расчетов в бухгалтерии организации (фирмы) открывается расчетный счет каждого такого подразделения. Все расчеты проводятся через центральную бухгалтерию.

Внутрифирменный расчет применяется в организациях, имеющих децентрализованную структуру управления и развитые внутрихозяйственные связи между подразделениями. За основу хозяйственных отношений между отдельными подразделениями принимаются условно-расчетные (трансфертные) цены, по которым ведутся расчеты в границах одной организации (фирмы). Продукт выступает в форме товара лишь по форме, не являясь товаром по существу. Цены устанавливаются руководством организации в рамках единой ценовой политики. Внутрифирменный расчет осуществляется на основе минимизации затрат на всех стадиях производства. Устанавливаются также платежи и отчисления, которые оказывают влияние на производственную и экономическую деятельность и выполняют роль регуляторов затрат.

Внутрипроизводственный расчет направлен на достижение цели коммерческого расчета и содержит его элементы. Он отличается от коммерческого расчета тем, что осуществляется в рамках собственной организации, а коммерческий — между различными собственниками, но это единая система хозяйственного расчета. Имеются различия и в ценах. При коммерческом расчете в ценах отражаются существующие товарно-денежные отношения, при внутрифирменном предполагается установление внутренних цен организации.

По сути в ценах отражаются все стороны экономической деятельности организации. В ценообразовании соединяются, с одной стороны, регулирующие факторы, а с другой — рыночная конкуренция. В современных рыночных условиях происходит ослабление цены как регулятора производства, что ограничивает сферу действия закона стоимости. Однако на ценовую политику оказывают влияние крупные монополии через долгосрочное планирование, требующее устойчивых рыночных условий и стабильных цен. Таким образом, цены устанавливаются в результате не стихийной рыночной конкуренции, а согласованной долгосрочной рыночной политики нескольких ведущих организаций (фирм) отрасли. Политика цен увязывается с долгосрочными прогнозами спроса.

Регулятором объемов производства выступает степень загрузки оборудования, а при необходимости — дополнительные капиталовложения.

В деловом мире пользуются двумя видами цен: публикуемыми и расчетными.

Твердые фиксированные цены – это публикуемые. К ним относятся прейскурантные и справочные цены, цены биржевых котировок, цены фактических сделок крупных фирм на мировом рынке. Цены производителей сложного промышленного оборудования и нестандартной продукции – это расчетные цены (договорные).

Среди публикуемых цен наиболее распространены прейскурантные. Многопрофильные фирмы выпускают под своей маркой (товарный знак) прейскуранты на стандартную продукцию потребительских товаров массового спроса. Сбытовые компании реализуют продукцию по установленным фирмой ценам или по экспортным (импортным) ценам, а прибыль получают за счет скидок с прейскурантных цен или за счет разницы между прейскурантной и экспортной (импортной) ценами. Свои прейскуранты могут выпускать также лицензиаты (покупатели лицензий). Они продают товары под своей товарной маркой или же под маркой фирмы, у которой приобретена лицензия.

Относительно стабильны справочные цены. Их отличает единый уровень на рынке на однородную продукцию.

Существуют различные методы установления цен и определения структуры цены. Широко известен метод, который называется «целевым» ценообразованием по принципу «полезных издержек». По этому методу цена складывается из издержек производства и целевой нормы прибыли.

С учетом колебаний рыночного спроса и одновременно в целях обеспечения рентабельности производства при недогрузке мощностей величина издержек производства рассчитывается не на реальный объем производства конкретного периода, а на заданный объем продукции при средней загрузке оборудования.

Многие компании в современных условиях в структуру цены включают начисления на стоимость амортизации излишних производственных мощностей, усредненные транспортные расходы, расходы по техническому обслуживанию, на научно-исследовательские работы, изучение рынка. В ценах повышается доля административных расходов на рекламу, организацию сбыта.

Структура цены является своего рода зеркалом деятельности организации.

Ценообразование во внутрифирменном расчете имеет свои особенности. Главная заключается в том, что внутрифирменный товарооборот не является товарным обменом. На цены здесь не оказывают влияния рыночный спрос и предложение. Трансфертные цены являются выразителями хозяйственной политики фирмы и носят расчетный характер. Кроме того, трансфертные цены используются при планировании и реализации функции контроля.

В качестве инструмента планирования трансфертные цены выступают регуляторами внутрифирменных хозяйственных связей, осуществляемых на основе специализации и кооперирования производства.

Как инструмент контроля, трансфертные цены обеспечивают достижение плановых показателей по прибыли и снижению себестоимости продукции. При их помощи осуществляется также контроль за выполнением финансового плана.

В целом трансфертные цены выполняют широкий круг задач:

- распределение и перераспределение прибыли между организацией в целом и ее подразделениями;
- завоевание позиций на новых рынках;

– проведение единой политики в области передачи технологии и предоставления технических услуг.

Финансовая политика любой фирмы в концентрированном виде отражает влияние многочисленных внутренних и внешних факторов. Она затрагивает все стороны экономической деятельности – производственную, научно-техническую, материально-техническое снабжение, сбыт. Единая финансовая политика фирмы разрабатывается высшим руководством. В нее входят определение источников финансовых ресурсов и их распределение между подразделениями; распределение и перераспределение прибыли; финансирование и кредитование различных подразделений; определение структуры и характера внутрифирменных финансовых операций и расчетов по ним. Для финансов характерно комплексное использование экономических инструментов, хотя в конкретных условиях предпочтение отдается какому-то отдельному инструменту

Гибкость финансовой политики основана на приспособлении к денежному рынку, налоговому законодательству, валютному курсу. С помощью финансов регулируются внутрифирменные денежные потоки и осуществляются многосторонние расчеты централизованным путем. На определение источников финансирования оказывает влияние связь организации (фирмы) с банками.

Экономические методы управления предполагают два основных подхода к распределению и перераспределению прибыли: сосредоточение ее в центральном звене управления фирмой и распределение по подразделениям с определенными правами ее использования. Более гибким является принцип распределения прибыли по подразделениям организации и ее использования для достижения долгосрочных целей.

Через финансы все подразделения обеспечиваются необходимыми ресурсами. Их источниками выступают, с одной стороны, централизованные средства организации (фирмы), а с другой – привлеченные средства.

Внутренними источниками финансирования являются накопления амортизационных отчислений – «нераспределенной прибыли».

Займы и кредиты – это внешние источники финансирования. Они могут быть получены от коммерческих банков, финансовых групп (фондов, агентств и т.п.), международных финансовых организаций, государственных организаций, которые или сами предоставляют средства, или выступают гарантами кредитования. Источниками внешнего финансирования являются также продажа акций и формирование акционерного капитала.

Ведущим принципом финансирования считается самофинансирование, т.е. использование внутренних источников, которые создаются за счет ускоренной амортизации, накопления прибыли на специальном счете в результате увеличения доли нераспределенной прибыли. На втором месте стоит использование заемных средств от коммерческих банков, международных банков, специальных региональных и международных инвестиционных организаций. В странах СНГ крупные организации могут получать специальную финансовую помощь (включая безвозмездную), займы по низким процентам.

Крупные организации одновременно используют различные способы финансирования. Финансовые планы предусматривают объемы как внутренних, так

и заемных средств из смешанных источников. В них заранее определяются структура и характер внутрифирменного финансирования. С этой целью устанавливается соотношение между собственными и заемными средствами в рамках организации (фирмы) в целом. Как правило, займы на местном рынке капитала получает головная организация, а затем распределяет их между предприятиями и подразделениями. Заранее определяется также характер финансирования – займы или кредиты (его источники и условия).

Головные организации часто предоставляют отсрочку платежей своим предприятиям по товарным поставкам. Это означает, что предприятие или подразделение на определенный срок имеет возможность пользоваться средствами головной организации, что равнозначно предоставлению краткосрочного товарного кредита.

На финансовое состояние организаций в целом оказывают влияние платежи по внутрифирменным операциям. Головная организация в централизованном порядке регулирует (отсрочка или досрочная выплата) платежи – проценты по займам и кредитам, ставки по услугам. Уровень финансового состояния организации зависит также от своевременности расчетов с родственными компаниями по предоставляемым им займам и кредитам, платежам по лицензиям. Все это в целом дает возможность приспосабливаться к рыночным отношениям.

4.2.2. Организационно-распорядительные методы

Экономические методы управления оказывают сильное, но косвенное воздействие на систему производства и не охватывает всех сторон деятельности управляемого объекта. Для решения многих вопросов необходима организаторская и распорядительная деятельность, которая рассматривается как административные (организационно-распорядительные) методы управления.

Под административными методами управления понимают систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем. Характерной особенностью является то, что они оказывают прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителей в конкретной обстановке. Через них получают свое выражение функции экономических систем и должностных лиц всех уровней управления, которые предусмотрены правовыми актами, положениями и инструкциями. Благодаря этим методам отношения между управляемой и управляющей системами имеют упорядоченный, организованный характер. Формой их выражения являются приказы, распоряжения, директивы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Они основаны на четком определении прав, обязанностей и ответственности управляющего органа, руководителя и подчиненного, которые отражены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа и управления.

Организационно-распорядительные методы способствуют, с одной сто-

роны, оперативному воздействию на производственный процесс, а с другой – принятию перспективных решений по совершенствованию системы производства и управления. Среди различных классификаций этих методов наиболее приемлемой является подразделение их на три группы: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные (рис. 4.1).

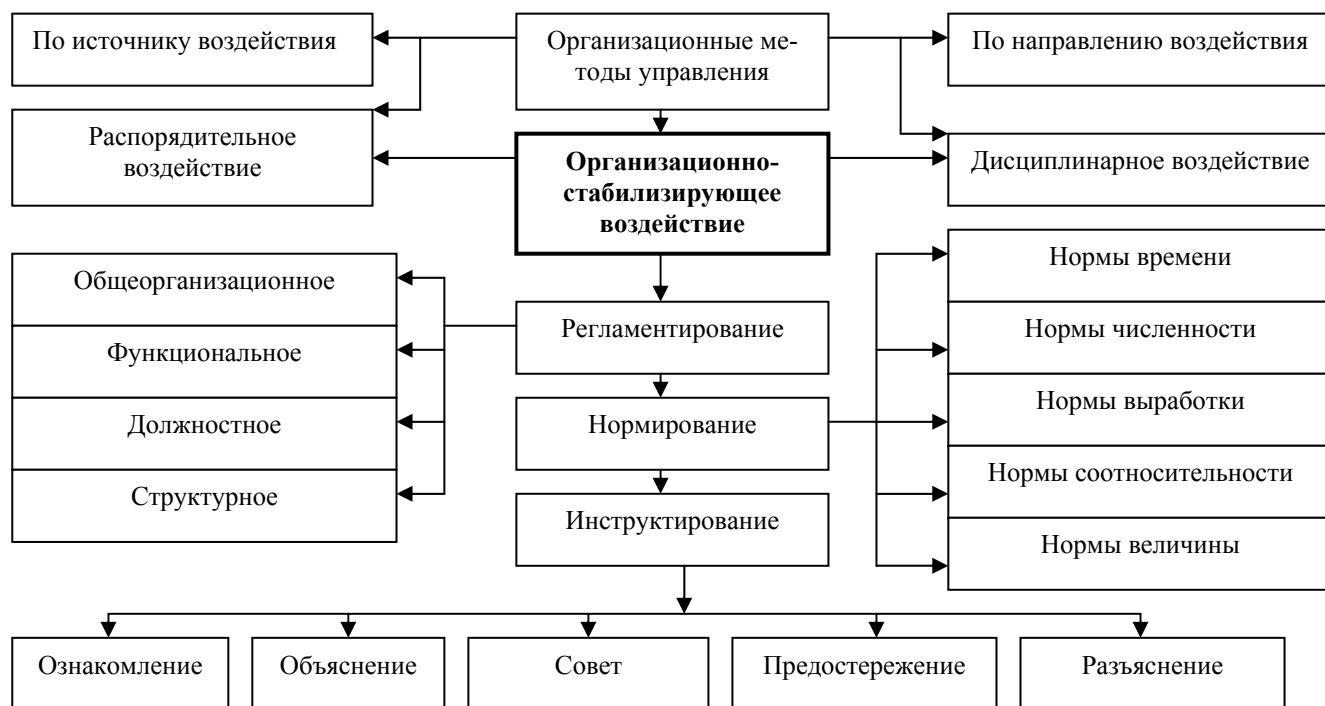


Рис. 4.1. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-стабилизирующее воздействие реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

При организационном регламентировании определяются состав предприятия, функции его органов и должностных лиц. Оно основывается на законе о предприятиях, т.е. носит характер правового регулирования всей системы управления промышленными предприятиями. Сюда входит также ряд положений, которые определяют внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации. Посредством организационного регламентирования разрабатывается организационная структура, положения о линейных, функциональных подразделениях и другие положения о структурных звеньях и отдельных лицах, т.е. должностное регламентирование, которое устанавливает штаты и разрабатывает инструкции.

Нормирование относится к менее жесткой форме организационного воздействия. Посредством его устанавливаются нормативы, т.е. границы по верхним и нижним пределам, нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Это более гибкая форма организационного воздействия. Нормативами охвачены все сферы деятельности предприятия, поэтому их разрабатывается большое количество. Основные из них: качественно-технические, эксплуатационно-ремонтные, трудовые, финансово-кредитные, календарно-динамические, рентабельности, взаимоотношений с бюджетом, экономического стимулирования

предприятия и материального поощрения, материально-снабженческие, организационно-управленческие и др. Все они в управлении производством используются комплексно.

Инструктирование – наиболее мягкий способ организационного воздействия, благодаря которому создаются условия для осуществления таких процессов, которые не зависят от индивидуальных качеств людей, а вытекают из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Оно может иметь коллективную форму или форму индивидуальных контактов и реализуется посредством методических указаний, инструкций (должностные, рабочие).

Процесс управления не может осуществляться и без распорядительного воздействия, в результате которого перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры.

Распорядительное воздействие реализуется посредством приказов, распоряжений, уставных указаний. Приказ – это письменное или устное требование линейного руководителя к подчиненному выполнить определенную задачу. Распоряжение – это требование, как правило, функционального руководителя по решению отдельных вопросов.

Приказы и распоряжения могут быть трех видов: с обязательным выполнением указаний в предписанный срок; определяющие действие в определенной ситуации или при стечении определенных обстоятельств; информационные, определяющие предпочтительный порядок действий в различных ситуациях. Устное указание как форма воздействия применяется всеми руководителями, но чаще всего руководителями низовых звеньев.

Важное условие эффективности распорядительного воздействия – тесное взаимодействие с организационным и строгий контроль за распорядительным воздействием. В ходе выполнения приказа или распоряжения может возникнуть необходимость в корректирующем воздействии, которое может быть произведено только после контроля за выполнением ранее отданного.

Контроль и проверка исполнения – важные составные части любого управленческого акта. Однако опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию, тем меньше возникает потребности в распорядительном воздействии и меньше приходится решать частные вопросы. Организационно-распорядительные методы управления играют большую роль в управленческой деятельности руководителей всех уровней, поэтому овладение ими и их правильное применение – важное условие эффективности управления производством.

Для создания наиболее эффективных организационных структур необходимо настойчиво осуществлять меры, направленные на преодоление ведомственной разобщенности, более гибкое сочетание отраслевого и территориального управления, выполнение целевых программ. Оптимальное проектирование организационных структур управления в производстве занимает такое же место, как

техническое совершенствование, планирование, снабжение и сбыт, так как оно охватывает интересы всей системы. Под ним подразумевается дальнейшая концентрация производства, выбор ее границ и установление таких организационных форм, которые обеспечивали бы эффективное управление.

Основой совершенствования организационных структур является анализ. На действующих предприятиях и в объединениях он позволяет оценить сложившуюся форму управления.

Организационный анализ проводится в трех направлениях: состав органов управления, количественные параметры, взаимосвязи и соподчиненность.

Для анализа состава органов управления используются такие показатели, как структура, количество служб и самостоятельных подразделений, их состав (бюро, групп и т.д.).

Анализ количественных параметров охватывает численность и соотношение различных категорий управленческого аппарата по отдельным звеньям, службам и подразделениям системы, объем перерабатываемой информации, принимаемые решения, технику, объекты управления.

При анализе взаимосвязей и подчиненности особое внимание уделяется комплексности охвата структурными подразделениями аппарата управления всех видов работ, которые выполняются в системе, а также скорости прохождения информации через взаимосвязанные структурные подразделения.

На организационные структуры оказывают влияние следующие факторы: характер объекта управления, внешняя среда, специфика самой системы управления.

Характер объекта управления определяется масштабами и типом производства, сложностью выпускаемой продукции, технической оснащенностью, количеством потребляемых материалов и поставщиков, составом кадров. На структуру влияют также специфические факторы системы: соотношение применяемых методов управления, уровень подготовки управленческих кадров, информационного обеспечения, техника управления и т.п. Для проведения комплексного организационного анализа необходим учет всех перечисленных факторов.

Для анализа и правильного проектирования организационных структур используются методы организационного и математического моделирования. Появилась возможность системно описывать, строить оптимизированные организационные структуры и прогнозировать их развитие. Создаются автоматизированные системы управления и информационно-вычислительные системы на базе ЭВМ.

Организационному анализу подвергаются разные элементы системы управления. Различают анализы организации, методов и техники управления.

Организационное проектирование проводится в следующих направлениях: проектирование структуры производства, производственных процессов, структуры управляющей системы, процессов управления.

4.2.3. Социально-психологические методы

Социальные методы. В условиях научно-технической революции необходим творческий подход к решению экономических задач, поэтому возникает не-

обходимость создания таких производственных отношений между коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализовываться. Деловая, творческая обстановка и здоровый социально-психологический климат являются важнейшими факторами, которые оказывают благоприятное влияние на результаты производства.

Коллектив – это социальная группа, обязательными условиями существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку. Он управляется руководителем, интересы которого едины с интересами его членов.

Особенностью производственного коллектива является то, что он создает не только материальные и духовные блага, но и приобщается к социальной и культурной жизни. Для него характерен ряд признаков, важнейшим из которых является единство целей. Первостепенная цель – выполнение производственного задания. По мере того как в коллективе начинают складываться отношения (инициатива, субординация, дисциплина), возникают другие цели.

Все эти цели вытекают из общественных интересов. Таким образом, создается единая воля коллектива, с нарушением которой возникают конфликтные ситуации и, как их следствие, деформация и распад коллектива.

Немаловажный признак производственного коллектива – единство моральных взглядов подавляющего большинства, а в сформированном коллективе – всех работающих, что предотвращает антагонистические противоречия во взглядах и сглаживает напряженность борьбы мнений в оценке общественных событий.

Неотъемлемым признаком коллектива является управление, без которого он не может существовать, так как любой труд требует организации, планирования, регулирования и координации. Деятельность каждого его члена подчиняется общим интересам.

Трудовому коллективу свойственны черты демократизма, благодаря которому активизируются потенциальные возможности каждой личности, а следовательно, и всех работников. Так рождается коллективное решение.

Производственный коллектив немыслим без дисциплины, под которой понимается обязательное подчинение всех его членов определенному распорядку, соответствующему сложившимся в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации. Как социальная категория она представляет собой форму общественной связи между людьми. На основе соблюдения правил члены коллектива согласовывают свои действия во времени и пространстве. Правильно выбранный режим работы, справедливые требования к ее исполнителю способствуют единению коллектива, а следовательно, его мобилизации на выполнение производственных заданий.

Основу каждого коллектива составляют группы.

Группа – это совокупность людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждый человек оказывает влияние на других людей и одновременно находится под их влиянием. Группа – это семья, отдел, где человек работает, группа друзей, группа студентов и др.

Организацию можно рассматривать как объединение нескольких групп.

Формируя подразделения предприятия и уровни его управления, руководство создает группы. Большая организация может состоять из множества групп. Все они создаются по воле руководства для организации производственного процесса и носят название формальных групп. Их функциями являются выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей.

В любой организации (фирме, предприятии) имеются два основных типа формальных групп: руководителей и производственные.

Руководитель и его непосредственные подчиненные составляют формальную группу руководителя, например, директор завода и его заместители или заместитель директора по производству и начальники производственных цехов.

Лица, работающие над одним и тем же заданием, составляют рабочую (производственную) группу. Хотя у таких групп есть руководители, они пользуются правом самостоятельно планировать и обеспечивать свой производственный процесс и решать свои проблемы. Вполне понятно, что группы должны эффективно управляться и слаженно работать, так как только таким образом можно обеспечить достижение общей цели организации. Руководитель не должен забывать, что группа в целом оказывает влияние на поведение каждого члена этой группы и на повышение производительности труда.

Изо дня в день, встречаясь в формально организованных группах и взаимодействуя между собой в целях выполнения производственных задач, люди объединяются в неформальные группы внутри формальных. Причиной их возникновения часто являются неудовлетворенные индивидуальные потребности. Неформальные группы могут объединяться в неформальные организации, которые имеют свою иерархию, лидеров, задачи, нормы поведения своих членов.

Однако здесь нет заранее продуманного плана со стороны руководства. Основой для возникновения неформальных групп являются дружеские отношения на основе общих интересов, приятельских чувств. Первоначально это может быть игра в шашки, шахматы, карты, совместные обеды, походы в кино, театр и т.д. При этом укрепляются межличностные отношения, создаются свои способы действий, возникают традиции. Группа становится организованной, т.е. превращается в организацию. Побуждениями вступления в группу являются: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение, заинтересованность.

По своей природе человек склонен к социальным контактам. Если нет контактов с другими личностями, у него возникает чувство неудовлетворенности. Формальная организация, как правило, преднамеренно ограничивает эти контакты, что заставляет работников искать их в неформальных организациях. Желание удовлетворить чувство принадлежности к другим побуждает их вступать в неформальные отношения.

Для выполнения производственного задания требуются знания режима работы, деталей технологического процесса и ряда других процедурных вопросов, с которыми необходимо обращаться к формальному лидеру. Однако работники (особенно новые) предпочитают обращаться к товарищам по работе, что приводит их в уже сформированную социальную группу. Удовлетворение получает и тот, кто оказывает помощь (чувство самоуважения), и тот, кто ее получил (знание дела).

Это и есть путь к возникновению (или расширению) неформальной организации.

В производственных условиях часто требуется и защита, например, от вредных условий производства, снижения заработной платы, увольнения. Эту защиту всегда можно найти в неформально организованной группе.

Часто неформальные организации используют неформальную информацию, так называемые слухи, которые являются предметом удовлетворения тщеславия отдельных личностей. В группе также можно выразить свои симпатии и получить удовлетворение от общения с другими работниками. Неформальная группа вырабатывает свои нормы поведения и требует от своих членов поведения в рамках существующих норм.

Неформальные группы, как правило, сопротивляются производственным переменам, которые могут вызвать угрозу существования группы. В виде угрожающих факторов могут выступать расширение производства, внедрение новой технологии, реорганизация. Следствием этих факторов является приход новых людей, которые могут посягнуть на установившиеся отношения в неформальной организации.

Неформальные группы и организации возглавляются лидерами, которые, в отличие от формальных, не назначаются, а завоевывают признание работников. Формальный лидер действует в рамках делегируемых ему полномочий. Действия неформального лидера определяются интересами группы или организации и могут выходить за рамки формальных отношений. М.Х. Мескон в книге «Основы менеджмента» выделяет следующие факторы, позволяющие стать лидером неформальной организации: должностное положение, возраст, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, отзывчивость.

Важными функциями неформального лидера являются помощь группе в достижении ее целей и укрепление ее положения. Иногда эти функции выполняют разные люди. Тогда говорят о двух лидерах в группе.

Большинство руководителей формальных организаций к неформальным группам относятся отрицательно, считая их результатом плохого управления. Но неформальные организации – это явление естественное и от качества управления не зависят. На процесс управления они могут оказывать положительное и отрицательное влияние. Например, группа может придерживаться более низких норм, чем официальное руководство, или ее приверженность существующему положению может стать на пути модернизации или другого нововведения. Это естественное положение неформальной группы, которая старается сохранить себя.

Примером положительного влияния может быть преданность формальной группе, которая одновременно является преданностью организации. Неформальные связи часто способствуют укреплению духа коллективизма в организации.

Отрицательное отношение к неформальным организациям в целом ведет к недооценке эффективных факторов, которые влияют на формальную организацию.

В недалеком прошлом теоретики ориентировали менеджмент на упразднение неформальных организаций. Современная теория менеджмента считает необходимым использовать неформальные связи в интересах официального управления. Для этого требуется выполнение следующих тезисов:

1. Признать неформальную организацию и сотрудничать с ней.
2. Прислушиваться к мнению членов и лидеров неформальных групп.
3. Не предпринимать действий, которые могут оказать отрицательное влияние на неформальную организацию.
4. Практиковать принятие решений совместно с неформальной группой.
5. Для предотвращения слухов сделать более доступной официальную информацию.

Опыт и исследования зарубежных ученых показывают, что деятельность неформальной группы наиболее эффективна, когда количество ее членов не превышает 11 человек. Если количество членов группы больше, снижается контактность между ними, увеличивается разносторонность мнений.

На эффективность работы неформальной группы также оказывают влияние принятые ею нормы. К ним относятся гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, профессионализм, нововведения, честность, отношение к заказчикам. Степень тяготения членов группы друг к другу определяет ее сплоченность. При высокой степени сплоченности уменьшаются групповые проблемы, если цели организации и группы совпадают.

Групповое единomyслие способствует снижению конфликтности в группе, которая также зависит от статуса каждого члена. Большинство членов группы ориентируется на ее авторитеты.

При помощи социальных методов изучаются группы и их влияние на коллектив.

Специальные методы управления – это управление социальными процессами на базе познания объективных законов развития общества и социологических исследований, позволяющих собирать информацию о производственных коллективах.

Исследованию подлежат условия труда, квалификация и профессиональный уровень работников, заболеваемость и производственный травматизм, степень удовлетворения потребностей физического и духовного развития членов коллектива за счет общественных фондов и др.

Применяются различные методы сбора социальной информации, которые в целом дают возможность обеспечить ее полноту, достоверность, объективность и своевременность. К ним относятся интервьюирование, анкетирование, анализ документов, составление структурных карт, наблюдения и самонаблюдения, социальный эксперимент. Интервьюирование – широко применяемый метод получения социальной информации при оперативном управлении коллективом. Проводится в двух формах: стандартизированной и нестандартизированной. В первом случае оно осуществляется по заранее заготовленным целенаправленным вопросам, во втором – допускаются вариации и импровизации со стороны опрашиваемого. Объективность ответов во многом зависит от обстановки и личного обаяния опрашиваемого, поэтому заранее следует предусмотреть не только вопросы, но и манеру проведения беседы.

Анкетирование применяется в случае необходимости сбора массовой информации о групповых и межличностных отношениях в трудовом коллективе при помощи опросных листов – анкет. Вопросы должны быть четко сформулированы,

понятны. Анкеты могут быть открытыми и закрытыми. В открытых анкетах даются развернутые и подробные ответы, в закрытых – предлагается перечень возможных ответов, из которых опрашиваемый выбирает один, соответствующий его точке зрения.

Анализу могут подвергаться плановые и отчетные документы о производственном процессе, производительности труда, конечных результатах работы, а также документы общественных организаций, стенная и многотиражная печать, личные дела работников, наградные и другие документы, относящиеся к деятельности коллектива или каждого его члена.

Структурные карты – метод, позволяющий при помощи социолограмм изучить общественные отношения между членами трудового коллектива. На графике можно отображать такие психологические элементы, как симпатия, антипатия, предпочтение, лидерство, неприязнь.

Эксперимент – метод, основанный на создании специальных условий для работы коллектива или на наблюдении за ним в производственной деятельности. В первом случае он носит название лабораторного, во втором – естественного.

Следующий этап – обработка и анализ социальной информации, группировка ее по различным признакам.

Социологическое исследование на промышленных предприятиях проводятся, как правило, подготовленными специалистами – социологами. Методы социального регулирования направлены на повышение производственной активности – обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, чествований, торжественных вечеров, конкурсов и т. д.

Методы социального нормирования предполагают установление норм морали и этики поведения в трудовом коллективе. Они принимают конкретное выражение в правилах внутреннего распорядка, уставах общественных организаций, правилах производственного этикета.

Методы морального стимулирования предусматривают моральное стимулирование коллективов и личное; коллективное – за выполнение и перевыполнение плановых заданий (награждений почетными званиями, орденами, медалями, присвоение почетных званий); личное – за достижение высоких трудовых показателей (благодарности, грамоты, занесение на Доску почета, награждение вымпелами, знаками почета, медалями, орденами).

Цель социального планирования – прогрессивное изменение структуры работающих, улучшение условий работы и формирование сознательного отношения к труду, повышение общеобразовательного уровня трудящихся и их роли в управлении производством, эстетическое развитие личности.

Помимо сферы трудовой деятельности социальное планирование охватывает область общественного сознания и общественную активность членов коллектива.

Социальное планирование должно быть тесно связано с технико-экономическим планированием. Показатели плана социального развития должны быть обязательно согласованы с планом технического развития производства и повышения его эффективности, внедрением прогрессивной технологии, планом по труду и заработной плате. На промышленных предприятиях план социального

развития коллектива составляют по четырем разделам.

Раздел 1. Совершенствование социальной структуры производственного коллектива.

Изменение социального состава работников. Изменение социально-демографического состава коллектива. Совершенствование квалификационно-профессиональной структуры коллектива рабочих предприятия.

Структура состава служащих и ее совершенствование. Повышение общего и специального образования работников предприятия.

Регулирование движения работников на предприятии и текучести кадров.

Раздел 2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия.

Улучшение санитарно-гигиенических условий труда. Психофизиологические факторы рационализации труда. Создание безопасных условий труда, сокращение производственного травматизма.

Профилактика и снижение профессиональной и общей заболеваемости.

Раздел 3. Совершенствование оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятий.

Совершенствование системы заработной платы.

Рост поощрительных фондов предприятия и их использование.

Совершенствование системы материального и морального стимулирования.

Улучшение жилищных и бытовых условий.

Развитие материальной базы социально-культурных мероприятий и отдыха.

Совершенствование системы общественного питания и бытового обслуживания на предприятии.

Раздел 4. Воспитание личности и развитие общественной активности трудящихся.

Развитие общественной активности трудящихся и повышение их роли в управлении производством.

Развитие трудовой и творческой активности трудящихся.

Использование свободного времени.

Совершенствование воспитательной работы в коллективе.

Культурно-массовая работа на предприятии.

Физическая культура и спорт.

Совершенствование социально-психологических отношений в коллективе.

Научно-техническая революция оказывает большое влияние на изменение структуры работников, поэтому в первом разделе плана необходимо согласовывать мероприятия по техническому прогрессу с задачами совершенствования социальной структуры производственного коллектива. Показатели квалификационно-профессиональной структуры характеризуются соотношением численности работников различных профессий и квалификаций. На формирование различных социальных групп производственного коллектива оказывает влияние социально-демографическая структура, поэтому необходимо целенаправленно воздействовать на ее формирование.

На современном этапе экономического развития от работников требуется не только высокий уровень квалификации, но и всестороннее развитие, показатели

которого тоже отражаются в плане социального развития коллектива.

Психологические методы представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем созданий в коллективе оптимального психологического климата. Деятельность человека основывается на мысленном восприятии окружающей мира, в результате которого создаются определенные эмоции (положительные и отрицательные) как продукт функционирования головного мозга. Положительная реакция психики человека в условиях производственной среды оказывает непосредственное воздействие, с одной стороны, на его личные результаты, а с другой – на результаты деятельности всего коллектива.

Руководитель должен создать такой психологический климат, который способствовал бы работоспособности коллектива и каждого его члена. Этого можно достигнуть путем комплектования малых групп, гуманизации труда, мотивизации, профессионального отбора и обучения работников.

Комплектованию малых групп должны предшествовать специальные исследования психологической совместимости работников, выявление их симпатий и антипатий. Методы гуманизации труда предполагают исследование психологического влияния на работников цвета, музыки, монотонности и др. Мотивизация – психологическое побуждение к труду, вызванное интересом, удовлетворенностью. Мотивов к труду может быть много, но наиболее существенными являются: содержание трудовой деятельности, заработная плата и возможность продвижения по работе.

Руководитель обязан разбираться в факторах, под воздействием которым складываются отношения работника к труду: традиции, профессиональная гордость, перспектива роста, привлекательность труда и т.п. Одни и те же условия труда оказывают различное влияние на работников, потому важно видоизменять их, вызывать внутреннюю заинтересованность в трудовой деятельности. Руководитель должен также постоянно заниматься профессиональным отбором и обучением кадров, уделять большое внимание соответствию психологических качеств предстоящей работе.

Используя в управлении психологические методы, необходимо помнить, что их следует применять только в комплексе с организационными, экономическими и социальными методами, что дает возможность добиться оптимальной работы системы управления.

Производственная педагогика. Овладение основами педагогических знаний и навыков – обязанность каждого руководителя, поскольку управленческая деятельность всегда содержит в себе известный элемент педагогики.

В управленческой деятельности каждый руководитель должен:

- разъяснить работникам перспективы развития общества, а также их возможности в осуществлении долгосрочных целей и на этой основе решать сложные, но вместе с тем выполнимые задания;
- знакомить всех работников в ясной и наглядной форме с целями, задачами и результатами производственной работы;
- формировать цели и задачи вместе с работниками, чтобы они сознательно и систематически повышали предъявляемые к ним требования;
- в воспитательной работе и при постановке задач, а также в процессе контро-

ля за их решением учитывать индивидуальные особенности каждого работника;

- ориентировать всех работников на рациональную деятельность, принимать во внимание их вероятную реакцию на получение задания и методы стимулирования.

ГЛАВА 5. Менеджеры в системе управления

5.1. Сущность деятельности менеджера

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Термин «менеджер» может употребляться применительно:

- к администратору любого уровня управления, если администрирование осуществляется современными методами;

- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (завода, отдела, цеха, участка);

- к организатору конкретного вида работ;

- к руководителю по отношению к подчиненным.

К менеджеру в первую очередь предъявляются требования высокого профессионализма и компетентности. В нем должны соединяться качества высококвалифицированного специалиста, обладающего техническими и экономическими знаниями, и организатора производства, выполняющего административные функции. В условиях перехода к рыночной экономике необходимо изменить взгляд на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. Сейчас на первое место выдвигаются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Специфика труда менеджера состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию руководства. При этом перед ним стоит задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия ее звеньев. Управление состоит из жизнедеятельности различных функций. Но система управления только тогда становится системой, когда все ее функции и звенья составляют единое целое. Поэтому важнейшей обязанностью менеджера является обеспечение согласованности и единства системы управления как целого. Чем четче в системе управления проведено разделение труда, тем сложнее проходит процесс интегрирования.

Труд менеджера не только объективно обусловлен, но и носит творческий, инициативный характер, поэтому правомерно говорить об искусстве управления менеджера. С одной стороны, организация работы менеджера подчинена определенным закономерностям, принципам, а с другой – эти

принципы носят условный характер. Правила и закономерности служат лишь исходным пунктом для активной работы менеджера над совершенствованием ее стиля и методов организации своего труда.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, а с другой – самоуправления группы. Деятельность руководителя осуществляется в составе совместной деятельности социально-экономической системы. Все исполнительские, организационные и административные функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться низовым ступеням должностной иерархии, вспомогательным подразделениям, функциональным службам.

Из сказанного можно сделать вывод, что управление совместной деятельностью людей и составляет сущность руководства – особого вида экономической деятельности. Руководитель достигает цели совместной деятельности благодаря тому, что умножает свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных. Это и есть задача руководителя любого управленческого уровня.

В наше время интеллектуальные компоненты любого вида деятельности преобладают над физическими, поэтому подчиненных нужно побуждать работать не только физически, но главным образом умственно. И надо помнить, что никакое принуждение не может заставить человека мыслить и действовать творчески, если он этого не хочет сам. Принуждением эффективно управлять нельзя.

Влияние на подчиненных составляет основу руководства. Руководитель – это человек, который лично своим влиянием направляет подчиненных на достижение целей организации. Его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение в меру возможности их нужд и защита их интересов перед управляющими верхнего уровня.

Среди требований, предъявляемых к менеджеру, на первый план ставится умение управлять людьми, поэтому он должен в совершенстве знать своих подчиненных, особенно их возможности выполнить порученное дело. Менеджер должен иметь гражданское мужество избавиться от неспособных или нерадивых работников.

В условиях рыночных отношений требуется творческий подход к управлению на базе всесторонней информированности, наилучшего использования ресурсов и других факторов повышения эффективности функционирования предприятия. В этой связи на первый план выступает фактор понимания того, что в конечном счете положение предприятия определяется рынком.

Менеджмент осуществляется в экономическом, социально-психологическом, правовом и организационно-техническом направлениях. Содержанием экономического направления является управление производственным процессом. Деятельность менеджера сосредоточивается на координации материальных и трудовых ресурсов, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

Социально-психологическое направление – это прерогатива менеджеров всех уровней управления. На низовом и среднем уровнях управления

усилия менеджеров направлены на создание дружественных производственных отношений между коллективами и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализоваться. На высшем уровне управления социально-психологическую функцию осуществляет ряд лиц, использующих власть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными.

Социально-психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе (уровень образования, культура, традиции, обычаи).

В осуществлении рыночных отношений важное место занимает правовая база менеджмента, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами: правовые положения по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства и др.

Огромный удельный вес в общем объеме управления занимает организационно-техническая работа менеджера. Эта работа охватывает многие стороны управления: постановка целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, непосредственные контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирование новых производственных процессов. Различают три стадии менеджмента: стратегическое управление, оперативное управление, контроль. За каждой из них закреплены определенные виды деятельности.

Стратегическое управление – это выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективное планирование.

Оперативное управление охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).

Контроль включает анализ результатов на пути достижения цели, проверку неиспользованных резервов производства.

Эффективно работающее предприятие предполагает единовременное функционирование всех стадий и направлений менеджмента, т.е. взаимосвязь их во времени и пространстве. Обеспечение прибыльности, а значит, эффективности работы всех подразделений предприятия – главная задача менеджмента. Она включает рациональную организацию производственного процесса, развитие технико-технологической базы, эффективное использование живого труда (кадров), обеспечение творческой активности работников.

Уровень прибыльности фирмы в значительной степени определяется рынком, но зависит также от рационального использования производственных ресурсов и эффективности управления. Прибыль является залогом стабильного функционирования предприятия.

Любое предприятие находится под воздействием ситуации, складывающейся на рынке: изменяется положение конкурирующих фирм, условия и

формы финансирования, соотношение спроса и предложения. Все это определяет долю риска, которая возмещается прибылью. Менеджмент призван снизить долю риска не только в настоящем, но и в будущем периоде, поэтому менеджеры наделяются правом самостоятельности в принятии решений в изменяющейся обстановке.

Ориентация предприятия на удовлетворение рыночных потребностей в товарах и услугах предполагает многообразие видов деятельности менеджеров. Вот далеко не полный их перечень: новая техника и технология производства, обеспечение высококвалифицированными кадрами, материальное и моральное стимулирование труда, улучшение условий труда, регулирование и координация деятельности подразделений и служб, планирование деятельности по периодам, стратегическая деятельность, контроль и др. В общем вся деятельность менеджеров сводится к выполнению общих функций управления. Своевременность и качество выполнения этих функций реализуются на рынке в виде прибыли.

На управленческие, организационные и межличностные отношения в трудовом коллективе оказывает влияние множество факторов: экономические, нравственные, эстетические, административные и др. Формой выражения этих факторов является информация, которая становится непосредственным предметом труда менеджера. В конечном счете информация выражает определенные отношения в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Из сказанного можно сделать вывод, что предметом труда менеджера помимо информации являются отношения в коллективе. Деятельность по налаживанию этих отношений носит профессиональный характер, поэтому необходим профессиональный отбор работников системы управления, т. е. менеджеров.

Помимо уже упомянутых выше организаторских качеств менеджер должен обладать гражданственностью, требовательностью к себе и другим, высоким уровнем общей и управленческой культуры.

Степень развития этих качеств в человеке служит основой определения профессиональной пригодности работников к руководящей должности. Практика показывает, что качества, которые дают возможность руководить совместной деятельностью людей, существуют вне связи с производственным опытом специалистов и могут быть оценены заранее. Выделяются следующие организаторские способности:

Адаптационная мобильность – склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость.

Контактность – общительность-экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень при-

тязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника.

Стрессоустойчивость – интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

Доминантность – властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и «любой ценой»; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер. Типы общения подразделяются на слабовольный, агрессивный и социально-адекватный.

Каждый тип общения определяет соответствующий стиль руководства: слабовольному типу общения соответствует либерально-отстраненный, агрессивному – автократический, социально-адекватному – демократический тип руководства. Наблюдение за поведением руководителя во время его постоянных контактов с подчиненными и другими людьми дают возможность оценить присущий ему тип общения и прогнозировать характерный для него стиль управления.

В управлении производством менеджер более важен, чем ученый. Менеджер может быть менее образованным, чем ученый, но зато он должен обладать таинствами управления как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Качества менеджера, умноженные на научные знания, позволяют добиться эффективных результатов в управленческой практике. Изучение основ управления дает возможность вооружить необходимыми знаниями менеджеров, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто способен ускорить продвижение нашей экономики к рыночным отношениям.

Необходимо понять, что управление, менеджмент – это самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, а междисциплинарная область знаний, которую многие теоретики называют «управленческая мысль» и которая сочетает в себе науку и опыт, приумноженные управленческим искусством. В настоящее время на управленческую мысль влияют достижения многих наук. Развитие управления в конце XX в.-начале XXI вв. осуществляется под воздействием этого влияния для решения главной проблемы – достижения желаемых результатов путем согласования действий многих людей, производящих материальные блага, оказывающих услуги и использующих многообразные ресурсы.

5.2. Сущность ролевых функций менеджера

Работа менеджеров также имеет много общих характеристик, в то время как круг их обязанностей и степень ответственности, а также сферы деятельности могут существенно различаться. Хотя общие аспекты управленческой деятельности трудно просмат-

риваются, управленческая деятельность по своей сути значительно отличается от неуправленческой. Управленческий труд неоднороден. Его характеризуют кратковременность, разнообразие и фрагментарность. Так, например, токарь, овладев техникой изготовления какой-либо детали, может длительное время заниматься производством этой детали. Мастер же (менеджер) выполняет 500-600 различных операций в день.

Общей чертой управленческой работы является исполнение роли руководителя. Все менеджеры занимают определенные руководящие должности в управленческой иерархии организации и именно это определяет их служебное поведение, заставляет их вести себя определенным образом. Занявший должность (роль) руководитель не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.

Американский теоретик в области менеджмента Генри Минцберг определил десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители в разной степени. Он подразделяет их на три больших класса: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Все роли взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого. Именно из них, взятых вместе, складываются объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они основаны на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой он, с одной стороны, может выступать в информационной роли, а с другой – в роли центра обработки информации. Выполняя межличностные и информационные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способна оказывать прямое влияние на ход производственного процесса и достижение целей организации.

Классификация ролей руководителя по Г. Минцбергу дает представление о той работе, которую выполняет менеджер. Эта классификация дополняется еще рядом функций, которые в обязательном порядке выполняет любой руководитель в любой организации. Эти функции следующие: планирование, организация, мотивация и контроль.

Управленческие роли по г. Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, связанные с положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями и лицами

Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует анализа отдельных факторов для формирования политики организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации. Проведение обзоров, бесед
Представитель	Передает информацию для внешних пользователей о планах, политике, действиях, результатах работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, почтовые отправления, устные выступления, включая передачу информации внешним организациям
Роли по принятию решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организаций на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

5.3. Предприимчивость менеджера

В общепринятом понимании предприимчивость – это находчивость, соединенная с энергией и практичностью. В практической деятельности руководителя предприимчивость – это умение работника находить и использовать резервы для повышения эффективности личной работы и деятельности коллектива, преодолевать трудности в работе и, как следствие этого, наиболее полное удовлетворение запросов населения в товарах и услугах на основе хорошо налаженной коммерческой работы.

В условиях перехода к рыночной экономике для предприимчивого человека характерны такие качества, как творческий и ответственный подход к выполне-

нию обязанностей, способность к самостоятельному, без административного вмешательства, решению возникающих хозяйственных проблем. Предприимчивость ориентируется на новизну управленческих решений. Она реализуется путем обоснования необычности, неординарности управленческих поступков. Предприимчивый руководитель – это человек, способный к самостоятельным действиям, мыслящий гибко, масштабно и перспективно, умеющий анализировать, распознавать и использовать сложившиеся обстоятельства в интересах задуманного дела, своевременно решать сложные вопросы хозяйственной деятельности, идти на риск. Для предприимчивого руководителя характерно принятие решений на базе глубокого экономического анализа сложившихся обстоятельств и социальных явлений.

Часто как синонимы предприимчивости употребляются понятия «деловитость» и «инициативность». Но хотя эти слова близки по смыслу, они не являются синонимами. Деловитость представляет собой форму проявления собственно деловых качеств менеджера, которые выражаются в его компетентности и организаторских способностях, выработке обоснованных указаний и распоряжений, способности быстро реагировать на изменение конъюнктуры торговли, оперативно разрешать возникающие конфликтные ситуации, а также вовремя их предупреждать. Деловой руководитель активно участвует во внедрении всего нового, передового, организует подчиненных и добивается от них претворения в жизнь запланированного.

Предприимчивость – категория более широкая и содержательная, чем деловитость. Она предполагает непременно оригинальность подхода к оценке и реализации ситуации, базируется на творческом, свободном от стереотипов и предвзятости осмыслении этой ситуации. Для предприимчивости чужда узость мышления и действий. Предприимчивый руководитель видит свою важнейшую задачу в общности интересов всего коллектива, его материальном обеспечении и социальном развитии. Деловитость следует рассматривать как составную часть предприимчивости.

По сравнению с инициативностью предприимчивость тоже понятие более широкое. Инициативность – это действие локальных интересов к какому-нибудь конкретному объекту как следствие предприимчивости, которая является ее генератором.

Большинство авторов рассматривают три стороны предприимчивости: экономическую, юридическую и социально-психологическую. В руководстве предприятием важнейшей стороной предприимчивости выступает экономическая, так как с ней связан материальный интерес. Но материальные гарантии должны основываться на юридических законах. Предприимчивость во многом обусловлена качествами личности руководителя: темперамент, характер, уровень культуры, общее развитие. Административные методы, предписывающие и регламентирующие все действия, вполне могут устроить человека с невысокими духовными качествами. В то же время человек с высокой культурой мышления и духовно развитый, интеллигентный в тисках регламентации будет чувствовать себя угнетенным.

В переходный период к рыночным отношениям деятельность предпринимателя осуществляется в условиях неорганизованной среды. Именно в этих услови-

ях предприимчивость, предрасположенность человека к самостоятельным действиям дают возможность в полной мере применять достижения научно-технического прогресса. В результате нарушения экономических связей возникает необходимость выдвигать на первый план людей, способных сломать установившиеся порядки, бюрократические препоны, а также использовать все доступные меры для отстаивания принципа предприимчивости, права разрушать старые административные порядки. Препятствия предприимчивости и инициативе приводят к тому, что из хозяйственных связей исключаются самые энергичные, творчески мыслящие работники. Предприимчивости способствует многообразие форм собственности, поскольку в этих условиях для выполнения задач требуются неординарные решения.

Важнейшими чертами предприимчивого менеджера являются обостренное чувство нового и умение мыслить категориями экономической эффективности, проявление энергии и настойчивости в достижении целей, понимание личной ответственности за принятые рискованные решения. Перестройка всего хозяйственного механизма, переход на рельсы рыночной экономики могут быть ускорены только благодаря усилиям предприимчивых руководителей. Однако положительного отношения к новым идеям в условиях рыночной экономики недостаточно. Нужны люди, способные от разговоров о рыночной экономике перейти к непосредственному осуществлению ее принципов, сломить сопротивление административной системы, вдохновить на эти действия других людей и научить их действовать предприимчиво.

Развитие личности как характера прямо пропорционально развитию в ней самостоятельности, то есть способности твердо стоять на своих собственных ногах. Предприимчивость, предрасположенность к самостоятельным действиям являются природными свойствами личности, которые всегда способствовали ее самосохранению и самоутверждению.

Переход к рыночным отношениям дал простор для принятия самостоятельных решений. Это отнюдь не узаконивает права совершать хозяйственные ошибки. В любых хозяйственных ситуациях предприимчивость должна базироваться на трезвой оценке обстоятельств, исходить из реального положения дел. Каждая сфера человеческой деятельности нуждается в предприимчивых решениях. Любая хозяйственная система имеет право на решение вопросов неординарными способами, что позволяет получить наибольшую эффективность при наименьших затратах живого и овеществленного труда. Эта выгода в условиях рыночной экономики строится на взаимных интересах производителя материальных благ и их потребителей. Их отношения не заканчиваются сделкой купли-продажи. И после ее совершения предприимчивый руководитель умеет извлечь выгоду из фирменного обслуживания. В районах сосредоточения основной массы потребителей организуются опорные базы контроля за эксплуатацией изделий до их списания, что повышает ответственность производителя за качество его продукции. Предприимчивый производитель имеет возможность вести поиск резервов в рациональном использовании труда, производственных фондов и особенно в повышении уровня техники и технологии производства.

Однако предприимчивость только одного предпринимателя или их группы

всегда малоэффективна для производства или определенной сферы предпринимательской деятельности. Утверждение принципов рыночных отношений окажется вообще бесперспективным делом, если не появится целое поколение предприимчивых руководителей.

Не имея опоры и поддержки, менеджер не может добиться успеха. Ему следует заинтересовать подчиненных, сделать их причастными к начатому делу. Когда все работники принимают заинтересованное участие в предпринимательской деятельности, обеспечивается успех задуманного дела. Наибольших результатов можно достичь тогда, когда работник становится совладельцем средств производства. Только настоящее хозяйское отношение к средствам производства дает право на участие в принятии решений.

Многих шокирует то, что предприимчивые люди все подвергают сомнению. Но сомневаться – значит все воспринимать критически. Это стимулирует поиск наиболее рациональных путей реализации решений. Только твердая позиция предприимчивого руководителя порождает у него волю к реализации принятого решения. В практике хозяйствования всегда находятся люди, которые непременно отстаивают установившиеся порядки, поэтому предприимчивому человеку требуется немало мужества и душевных сил, чтобы настоять на своем неординарном подходе к решению вопроса.

5.4. Право на риск

Предприимчивость относится к индивидуальным качествам личности. Особенно она проявляется в рискованных управленческих решениях. В условиях перехода к рынку предприимчивым менеджерам постоянно приходится принимать рискованные решения. Вот как определяет риск А.М. Омаров в книге «Предприимчивость руководителя»: «Риск – это правомерное создание опасности в целях достижения общественно полезного результата, который не может быть получен обычными, не рискованными средствами». Чаше всего риск связан с неопределенностью результата. Идущий на риск не может однозначно прогнозировать выигрыш от эффективного результата. Исход может оказаться любым: положительным или отрицательным. Риск – это отклонение от испытанного пути решения вопроса. Однако риск в условиях неопределенности сулит возможность получить дополнительный эффект, что и толкает предпринимателя на рискованное решение.

Решения, способные принести наибольший доход, одновременно являются и самыми рискованными. Большой риск вселяет большую надежду на успех. Больших успехов без риска, как правило, не бывает. Риск порождает неопределенность в решении хозяйственных вопросов, связанных с колебаниями рыночной конъюнктуры.

Готовность руководителя пойти на риск считается его лучшим качеством в управлении в условиях рыночной экономики. Руководитель, исключая рискованные решения, обрекает организацию на застой.

Управление должно основываться на разработке альтернативных решений. И чем больше вариантов, тем в большей степени усиливается неопределенность среды, а следовательно, и степень риска. При административно-командной сис-

теме риск брало на себя государство. В условиях рынка каждый предприниматель сам отвечает за свои решения. Для снижения степени риска необходимы постоянный анализ конъюнктуры рынка, корректировка уже принятых решений, своевременное маневрирование ресурсами.

При рыночной экономике риск составляет неизбежный элемент любого предпринимательства. В любых хозяйственных условиях, даже когда, казалось бы, много информации, ее все равно недостаточно, чтобы все предусмотреть. Неопределенность рыночных отношений предопределяется тем, что они зависят от множества факторов, которые можно предугадать с необходимой точностью: сдвиги в общественных потребностях, потребительский спрос, технический прогресс, природные явления т.д. Хозяйственная стратегия и тактика невозможны без риска, а следовательно, предприимчивый руководитель не застрахован от ошибок в принимаемых решениях.

В творческой деятельности руководителя определенную роль играет и интуиция, под которой понимают неосознанный и не объяснимый с позиции логики компонент познавательной деятельности человека. Само понятие «интуиция» характеризуется как основанное на предшествующем опыте человека чутье, которое дает возможность постигать истину без логического обоснования. В условиях рыночных отношений и необходимости адаптироваться к непрерывно изменяющейся конъюнктуре рынка потребность в принятии решения при недостатке информации возрастает. И тогда руководитель вправе поступать так, как ему подскажет интуиция. При интуитивных решениях возрастает опасность возникновения отрицательных последствий при принятии рискованного решения, но одновременно увеличиваются и шансы на выгоду.

В любых случаях предприимчивость сопряжена с риском и предприимчивый руководитель должен действовать скорее по определенным принципам, чем по нормативным предписаниям. Наиболее благоприятной средой для такого руководителя является та, в которой он может принимать решения, иметь право на ошибку. Для него риск – нормальное состояние, поэтому нормальным должно считаться и терпимое отношение к неудачам.

Существует следующая классификация рисков. По источникам возникновения: собственно хозяйственный; связанный с личностью человека; обусловленный природными факторами. По причине возникновения вследствие: неопределенности будущего; непредсказуемости поведения партнеров; недостатка информации. В известном смысле риск по этим причинам связан с наличием информационного обеспечения решения.

Крупным и малым предприятиям целесообразно создавать фонды риска, которые бы возмещали убытки, связанные с рискованными решениями. Заслуживает интереса также создание инновационных фондов для финансирования наукоемких проектов. В том случае, когда риск себя не оправдывает, ассигнования не возвращаются, а в случае успеха фонд возвращает свои средства с дополнительной прибылью.

Готовность руководителя принимать рискованные решения основывается не только на объективных обстоятельствах, связанных с существованием страховых резервов. Большую роль играют и такие его личные качества, как потребность в

независимости и стремление к лидерству. Право на риск означает право на собственную позицию.

Выбор управленческого решения часто связан с тем, к чему преимущественно склонен руководитель – к предупреждению неудачи или к успеху. Руководитель, склоняющийся в пользу предупреждения неудачи, выбирает вариант решения, угрожающий меньшими потерями в случае неблагоприятного исхода. Со всем от риска уходят руководители консервативного типа.

Теоретически право на риск и ошибку в нашей хозяйственной практике признавалось. Но одновременно всегда утверждалось и распространялось мнение, что неопределенность хозяйственной ситуации и потребность в рискованных решениях являются следствием плохого планирования и сбалансированности экономики. Однако сейчас, с переходом к рыночным отношениям, всеми признается, что в любой хозяйственной деятельности, которая базируется на товарно-денежных отношениях, естественным образом присутствует риск.

5.5. Обучение менеджеров нового типа

Для перехода к рыночной экономике требуется множество подготовленных, компетентных и предприимчивых людей. Нужны качественно новые кадры, которые бы глубоко владели законами рыночной экономики, воспринимали ее как свое собственное дело и все свои способности отдали предпринимательству.

При административно-командной системе культивировалось антиэкономическое мышление у руководителей, так как считалось, что вышестоящее руководство знает все лучше, чем сотрудники в низовых звеньях. Естественно, что при таких взаимоотношениях люди не привыкли действовать самостоятельно и предприимчиво, брать на себя ответственность. Наследие административно-командной системы оставило глубокий след в психологии руководителей. В системе управления работает много людей, которые привыкли действовать по указаниям сверху. Обеспечение системы управления инициативными и предприимчивыми людьми – дело сложное, поскольку огромная масса руководителей являются носителями старых догм и ранее сложившейся психологии.

По признаку отношения к рынку руководителей можно подразделить на четыре группы:

первая группа – руководители, которые выступают против рыночных отношений, понимая, что они не способны усидеть на своих местах в новых условиях. Они не умеют и не хотят быть предприимчивыми. Будучи привержены распределительной системе, в какой-то мере они вынуждены приспособливаться, чтобы сохранить за собой руководящие должности;

вторая группа – руководители, которые плохо понимают сущность рыночных отношений и не могут в повседневной управленческой деятельности реализовать их принципы. Эта категория тоже привыкла к «руководящим указаниям». Необходимость действовать по собственному усмотрению их пугает, они не могут на это решиться;

третья группа – руководители, которые согласны с новыми принципами хозяйствования, но хотели бы действовать в рамках установившихся структур и от-

ношений. Имитируя перестройку на словах, они ничего не делают, чтобы что-то изменить по существу, не решаются на самостоятельные действия;

четвертая группа – руководители, которые активно восприняли рыночные отношения.

Анализируя кадры управленцев, мы вправе задать вопрос: многие ли из них готовы к самостоятельной работе и смогут ли для пользы дела использовать права, которые дает рыночная экономика?

Медленная перестройка хозяйственных структур является тормозом для предприимчивости, но многих хозяйственников устраивает такое положение, так как этим они прикрывают свою некомпетентность и несостоятельность своих управленческих решений. Возможности, которые предоставляет рыночная экономика, многие руководители не используют или не хотят использовать в полной мере. Даже при самой высокой организованности и налаженности горизонтальных связей залогом эффективной работы является предприимчивость руководителя, а также психологический настрой брать на себя ответственность за рискованные решения. Инертность мышления, административные приемы работы, ориентированные на указания сверху, превратились в противодействие предприимчивости.

Выработка предпринимательского мышления сопровождается борьбой с установившимися стереотипами. Любые потери, связанные с ломкой старых, укоренившихся традиций, будут оправданы установлением новых рыночных отношений, которые являются залогом повышения уровня общественного производства.

Главное свойство руководителя в условиях рыночной экономики – способность принимать экономически целесообразные решения без инструкций и указаний сверху. Обучать людей предприимчивости – это значит учить их принимать рискованные, но обоснованные и перспективные решения, проявлять энергию и настойчивость, сочетать самостоятельность с ответственностью.

Категориями предприимчивости может мыслить только хозяйственник, владеющий основами рыночной экономики. Осознать сущность конкурентной борьбы, уметь считать доход и соизмерять его с затратами – все это необходимо не только руководителю, но и специалисту любого ранга.

Новому типу экономического мышления свойственны творческий подход к управлению, осознание необходимости соответствия экономической и социальной политики. Оно должно характеризоваться конечными целями хозяйствования, т.е. средствами удовлетворения человеческих потребностей. В противном случае невозможно понять всю сложность и значимость связей общественного производства с образом жизни людей, необходимость овладения законами рыночной экономики и ее методами ведения хозяйства. Именно в результате изменения экономического мышления рождаются подлинная ответственность, заинтересованность в быстрой перестройке условий хозяйствования, маневрировании ресурсами, стимулировании творческого поиска путей, ведущих к эффективному конечному результату.

Новый тип экономического мышления, соответствующий рыночным отношениям, пробивает себе путь с большими трудностями. И это понятно. Требуется

критическое переосмысление и преодоление сложившихся в административной экономике подходов, которые упрощают деятельность руководителя, основанную на отработанной системе связей, взаимодействующих структурах управления и согласованных процедурах принятия решений. Это облегченные схематизированные способы управления, от которых не каждый может отказаться.

Экономически мыслить может только экономически грамотный человек, понимающий смысл процессов, происходящих в экономике. Руководитель, осознавший проблемы рыночной экономики, всегда будет стремиться к реалистичному подходу в хозяйственных делах, найдет пути ухода от догм, не приемлющих предприимчивость.

Есть крайняя необходимость изменения содержания и улучшения методов экономического образования. Очень важно установить новые теоретические посылы экономического образования, на которых основана рыночная экономика, ввести курсы деловых игр, ситуационных задач, усилить практику обучения как будущих специалистов, так и в системе повышения квалификации, подготовки и переподготовки деловых людей. Не представляется возможным переход к рыночным отношениям без профессиональной подготовки руководителей. Необходимо вести подготовку руководителей не только на период становления рыночных отношений, но и на дальнюю перспективу, в особенности что касается изучения рынка, предприимчивости и умения идти на оправданный риск.

В связи с этим на первый план выступает перестройка психологии руководителей. Для восприятия новых знаний руководителям приходится поступаться своими убеждениями, поскольку стереотип мышления складывался на протяжении долгих лет на основании решений, которые рассматривались как самостоятельные. Поэтому понятна сдержанность при восприятии нового подхода к самостоятельной деятельности.

Задачами подготовки и переподготовки кадров являются обучение работников сокращать время на переосмысление ситуации, убеждение хозяйственников, что инициатива и предприимчивость составляют достояние людей, мыслящих и поступающих творчески. Для того чтобы всегда быть готовым к риску, позволять себе сомневаться в правильности решений любого уровня, необходимо вытравить из себя психологию «маленького винтика», которым крутят сверху.

Для эффективного управления руководитель должен обладать опытом. Все идеи извлечены из опыта, они – отражение действительности, верные или искаженные. Не имеющий опыта и специальной управленческой подготовки руководитель не будет проявлять предприимчивость, а тем более идти на риск. Нельзя все категорически отбрасывать и из прошлого опыта управления. Люди с большим опытом работы всегда могут адаптироваться в новых условиях и быстро находить необходимое решение новых задач. Ценны для рыночных отношений и те руководители, которые еще не приобрели необходимого опыта, но умеют извлекать пользу из опыта других.

Важное значение для преодоления устаревших стереотипов и развития предприимчивости имеет гласность. Во всех хозяйственных системах работники, непосредственно решающие задачи, должны знать все о их планах развития и текущей деятельности. Гласность – самое верное средство для противостояния

инертности. Именно открытость и доверие способствуют социальной активности и предприимчивости. Проверить реальную цену своих решений можно только в дискуссии с оппонентами, при альтернативных мнениях. Уверенный в себе руководитель поощряет гласность, не боясь потерять авторитет. Для преодоления отсталости в руководстве необходимо воспитывать приверженность к открытости, желание быть инициативными и предприимчивыми.

5.6. Организация труда менеджера

Предприимчивость менеджера в значительной степени зависит от уровня организации его труда, поэтому большое значение имеет организация труда менеджера, которая отличается, продуманной системой работы, сосредоточением внимания на резервах использования рабочего времени, повышении качества управления.

Общеизвестен такой образ хозяйственного руководителя. Он чрезмерно загружен на работе, у него масса неотложных дел, рабочий стол завален не обработанными бумагами, отсутствует установленный распорядок дня.

За последние годы ситуация несколько изменилась, но не следует полагать, что проблема организации труда руководителя уже решена. Еще часто встречаются руководители, которые занимаются мелочной опекой своих подчиненных, решения принимают только сами.

В результате специальных обследований установлено, что в большинстве случаев острая нехватка времени у руководителей является следствием неправильной организации труда. Руководители часто не умеют отделить главное от второстепенного, определить перспективные задачи. Они часто занимаются работой, не требующей высокой квалификации, такой, как переписка, техническая работа с документами, поиск информации и т.п. На это затрачивается до 25% рабочего времени руководителя и часто приводит к перегрузкам.

Совершенствование организации труда руководитель должен начинать с поиска обоснованного соотношения между различными категориями управленческого персонала, уточнения функций и компетенции каждого работника. Каждый работник должен нести персональную ответственность за свой участок работы, не вмешиваясь в компетенцию других. Нередки случаи, когда специалисты выполняют функции вспомогательного персонала, а руководители не добиваются даже в пределах своих возможностей упорядочения соотношения в структуре кадров. Во всех структурных подразделениях должен действовать принцип «не делай того, что с успехом может сделать подчиненный», т.е. работник с более низкой квалификацией и заработной платой.

Важным моментом в организации труда руководителя является подбор заместителей и секретаря. Им необходимо предоставить хорошо продуманные полномочия с учетом профессиональных достоинств и личностных характеристик, а также меру ответственности с учетом психологической совместимости руководителя и заместителей.

Часто руководители начинают свой рабочий день с чтения писем и бумаг, а также подписывают всю исходящую почту. Однако экспериментами установлено,

что 25 дней в году (по времени) руководители заняты чтением и подписыванием бумаг, где их подписи совсем не обязательны и достаточно подписи их заместителей. Тем более, что многие руководители, подписывая бумаги, требуют их визирования у начальников служб и отделов.

Руководитель на уровне директора, генерального директора должен взять за правило подписывать только те документы, которые имеют особую важность и составлены при его непосредственном участии или под личным контролем.

Организация труда руководителя должна основываться на научных рекомендациях, игнорирование которых приводит к дублированию работниками функций. Бывают ситуации, когда несколько руководителей действуют по единой инструкции, не предусматривающей разделения между ними обязанностей и ответственности. Во многих случаях действующими инструкциями вообще не пользуются, так как руководитель время от времени перераспределяет функциональные обязанности. Такой порядок ослабляет чувство ответственности, не говоря уже об отсутствии предприимчивости, а тем более риска.

Для правильной организации труда руководитель должен проводить ежедневный самоанализ: что удалось сегодня и почему? как можно использовать достигнутое? что мне не удалось и почему? что нужно сделать завтра для более рационального использования рабочего времени? Необходим также и самоконтроль для соблюдения установленного распорядка дня, понимания, в чем причины отклонения от рекомендуемых наукой правил работы.

Проблема организации труда руководителя не может быть решена без умелого планирования рабочего времени. Руководители, как правило, работают по 10-14 часов, но редко получают удовлетворение от результатов своего труда. Они часто занимаются не входящими в их компетенцию функциями. Нуждаются в упорядочении стиль, приемы и техника личной работы. Рабочее время чрезмерно дробится, не выделяются сложные и важные задачи, не контролируется их исполнение.

Например, обследованиями, проведенными на предприятиях г. Гомеля, установлено, что свыше 65% директоров предприятий и их заместителей не составляют плана рабочего дня, к решению вопросов приступают по мере возникновения потребности, вопросы решают энергично, но они заранее не продуманы. В таких условиях большое количество времени тратится на мелкие вопросы, а главные остаются не решенными, поскольку они не предусмотрены планом. Для более глубокого анализа организации труда руководителя следует определять эффективность структуры рабочего дня (\mathcal{E}_c) по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_c = \frac{n}{o}, \quad (5.1)$$

где n – время на решение перспективных задач;

o – время на оперативную деятельность.

Можно также определить соотношение затрат рабочего времени на решение мелких и важных вопросов, удельные затраты времени на прием сотрудников, со-

вещания и заседания в общем его бюджете, соотношение затрат времени на собственно служебные дела и повышение своей квалификации (чтение специальной литературы, участие в научных симпозиумах, на курсах).

Целесообразно планировать рабочий день руководителя в следующей последовательности:

1. Изучение бюджета рабочего времени по основным направлениям контактов руководителя с вышестоящим руководством, партнерами по горизонтали, подчиненными.

2. Анализ содержания выполняемых задач и определение времени, требуемого для их решения. При определенных условиях практически всегда возможен приемлемый расчет рабочего времени, необходимого для исполнения той или иной работы.

3. Выявление, в какой мере планируемый объем работы согласуется с бюджетом личного времени. В случае расхождения сравниваемых величин, что весьма вероятно, принимаются меры к их сбалансированию (посредством пересмотра и сокращения круга решаемых руководителем вопросов, ужесточения режима работы).

4. Составление перспективного плана, горизонт которого различен в зависимости от специфики деятельности руководителя. План оформляется чаще всего в виде графика (одновременно используемого в качестве инструмента детализации перспективного плана), в котором последовательно представлены все работы и время их выполнения (к плану рекомендуется приложить список дел, не имеющих конкретных сроков выполнения).

5. Организация планирования каждого отдельно взятого рабочего дня с записью всех текущих дел.

Наблюдения показывают, что каждому руководителю в течение рабочего дня приходится в среднем 30-40 раз переключаться с одного дела на другое, а решение возникающих вопросов занимает 5-10 минут. В результате этого растет физическое и нервное напряжение руководителя и снижается качество принимаемых решений. Как отмечают специалисты, трехминутный вынужденный перерыв в умственной работе приводит к потере еще от 15 до 30 минут на переключение внимания.

Если руководитель в течение рабочего дня вынужден решать множество текущих вопросов, от этого страдают важные и трудоемкие дела. Наибольший удельный вес в бюджете рабочего времени руководителя занимают совещания. На совещания, как правило, приглашается много лиц, не имеющих к ним никакого отношения. Из-за их неподготовленности они длятся долго.

Совещания – это форма обсуждения сложных вопросов и подготовки решений коллегиальным путем. Они, разумеется, необходимы, но перед их проведением необходимо тщательно продумать вопросы для обсуждения и определить круг заинтересованных руководителей и подразделений. Повестка дня и время проведения совещаний должны быть определены заранее и доведены до заинтересованных лиц.

Время следует выбирать к концу рабочего дня и не чаще двух раз в неделю. Обстановка на совещаниях должна быть непринужденной, каждый участник дол-

жен иметь возможность высказаться и быть до конца выслушан. Все участники должны убедиться в правильности принимаемых решений.

Руководитель, планирующий свой рабочий день, должен работать в определенном режиме, и на конкретные дела должно отводиться конкретное время. Особое внимание следует уделять приему посетителей: не нарушать время приема, относиться к посетителю уважительно, выслушивать и принимать конкретное решение.

Важное место в работе руководителя занимает информация. Полная и достоверная информация о рынке, деятельности других предприятий, отрасли в целом – залог правильных и своевременных решений. Опыт показывает, что поступающая руководителю информация на 50-60% неполная, ненужная или несвоевременная. Рост документооборота создает видимость активизации предприятия, а на самом деле благоденствует бюрократия.

Все это требует улучшения организации труда руководителя. Работу нужно поставить так, чтобы руководитель имел под рукой всегда необходимую информацию, но только такую, которая необходима для выработки решений в рамках его компетенции. Информация, которая не может оказать влияние на решение, – лишняя и часто вредная. В этой связи на крупных предприятиях необходима должность экспертов-организаторов, которые могли бы отобрать нужную информацию и дать рекомендации по движению документов.

Важную роль в организации труда руководителя играют моделирование его информационного обеспечения и применение в информационных системах компьютеров. Необходимо, чтобы такая модель охватывала все сведения технологического, организационного, экономического и социального характера, принципиально необходимые для его деятельности. Должны создаваться единые банки данных, рассчитанные на руководителей отдельных уровней, своевременность и достоверность информации может гарантировать дисплей, подключенный к ЭВМ.

ГЛАВА 6. Собственность, власть и менеджмент

6.1. Собственность – основа экономической системы общества

Люди в процессе жизни и своей деятельности пользуются предметами производственного и непроизводственного характера. А исторически сложившийся способ присвоения этих предметов – определяется как собственность. Она всегда связана с вещью (имуществом), которая носит название объекта присвоения. Но собственность не сама вещь, а отношения между людьми по поводу этой вещи. Как юридическая категория собственность представляет собою совокупность отношений владения, распоряжения и пользования имуществом, а также по поводу трудовой деятельности и ее результатов.

Владение – это фактическое обладание вещью (имуществом), одно из правомочий собственника, создающее для него возможность непосредственного на него воздействия. Право собственности – это совокупность правовых норм, которые регулируют отношения по владению, пользованию и распоряжению имуществом. Право собственности обеспечивает человеку законную возможность

владеть, пользоваться и распоряжаться переделенной собственностью. В рыночной экономике право собственности закрепляет право частной собственности на средства производства и обеспечивает получение прибыли.

Реальные условия собственности складываются в зависимости от историко-культурных, национальных, геополитических, демографических и других особенностей данного общества, образуя основу экономической системы. Собственность на средства производства не только определяет характер экономических взаимоотношений или взаимосвязей между людьми в процессе производства, но и формы распределения произведенного продукта (товара, услуг), его объема и потребления. Совокупность этих взаимосвязей и форм собственности образует систему производственных отношений данного общества. Поскольку производственные отношения связаны с присвоением людьми материально вещественных факторов и результатов производства, то они характеризуются как имущественные отношения. Владение собственностью может быть титульным (т.е. законным) и незаконным. Владение, закрепленное правовой нормой, получает определенно регламентирование действующим законодательством. В этом случае владелец имущества имеет право пользоваться им и распоряжаться. Оно называется титульным, его приобретает наниматель, хранитель, комиссионер, подрядчик. Законное владение, в случае его нарушения, подлежит судебной защите. Незаконное владение может быть добросовестным, если приобретатель имущества не знал, что обладание им является противозаконным, и недобросовестным, если лицо знало об этом. Эти отличия учитываются при решении вопроса о возврате имущества и компенсации потерянной прибыли при удовлетворении иска собственника.

Пользование, основанное на праве собственности или других, предусмотренных законом положениях (о договоре) представляет собою реализацию полезных качеств какой-либо вещи (право потребителя товара в зависимости от его назначения).

Вместе с правом владения, распоряжения, пользование относится к основным правомочиям собственника. Конкретное содержание и границы осуществления права пользования неодинаковы и изменяются в зависимости от субъекта права (государство, физическое или юридическое лицо) и объекта права (индивидуально-определенная вещь или вещь с отдельным режимом пользования, как например, земля). Во всех случаях законом запрещается использование имущества во вред другим лицам или обществу.

Таким образом, совокупность вещей, принадлежащих данному субъекту (собственнику) составляет объект собственности. Отношения собственности также называют имущественными отношениями. Будучи законодательно урегулированным государством, они приобретают право собственности, которое включает полномочия собственника владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом.

Во всяком обществе важнейшее значение имеет собственность на средства производства, которая определяет характер собственности на потребление. Такая связь обусловлена тем, что процессу общественного производства принадлежит решающая роль в экономической жизни общества.

В настоящее время в странах с рыночными отношениями с развитой рыночной экономикой все формы собственности принято делить на 2 большие груп-

пы: государственную и частную. Частная собственность – это право частных физических лиц приобретать, владеть, контролировать, использовать, продавать и завещать землю, капитал или другие активы. В рамках частной формы собственности выделяют индивидуальную, акционерную, трудовую формы. Особое место занимает мелкая трудовая частная собственность, основанная на личном труде, которая на протяжении истории общества получила довольно широкое распространение, но никогда не была господствующей или преобладающей.

Право собственности прекращается при отчуждении другим лицом, его отказе от собственности, гибели или уничтожении имущества, утрате права собственности на имущество. Принудительное изъятие собственности не допускается (только в связи и изъятием по суду, выкуп бесхозного содержания культурных ценностей; выкуп домашних животных; приватизация, национализация).

Во всяком обществе важнейшее значение имеет собственность на средства производства, которая определяет характер собственности на предметы труда. Такая связь обусловлена тем, что процессу общественного производства принадлежит решающая роль в экономической жизни общества.

Господство монополий привело к превращению акционерной формы организации производства в господствующую. Все большее значение приобретают ассоциированные формы собственности (группы акционеров). Это собственность крупных капиталистов, объединяющихся в монополистические союзы (промышленные корпорации, банки, транспортные, торговые и другие компании).

6.2. Регулирование отношений собственности в законодательстве Республики Беларусь

Материальной основой существования общества всегда выступает экономика. Она занимает ведущее место в системе общественных отношений и определяет содержание политической, правовой, духовной и других сфер общественной жизни.

Под экономикой понимают хозяйство всей страны или совокупность отраслей и видов материального производства и непроизводственной сферы, или совокупность экономических отношений, складывающихся в системе производства, распределения и потребления материальных благ.

Характерным для нынешнего состояния экономики Республики Беларусь являются коренные преобразования, переход от прежней административной системы экономических отношений с принципиально новой, современной рыночной экономической системе.

Уже пустившие глубокие корни новые экономические отношения часто вступают в противоречия с прежними. Это предопределяет неустойчивость, нестабильность экономики переходного периода.

В стране определилась долгосрочная цель социально-экономического развития, которая состоит в поступательном движении к обществу индустриального типа.

В основных положениях Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 гг. дана оценка достигнутого социально-экономического уровня в прошедшем пятилетии (2001-2005 гг.), отражено по-

ложение страны в мире, определены цели, задачи и приоритеты социально-экономического развития, меры по их реализации, пути совершенствования макроэкономических условий, формирования эффективных экономических институтов и ожидаемые результаты выполнения Программы.

Программа социально-экономического развития на предстоящую пятилетку, в отличие от первого пятилетия XXI века, закрепившего положительные тенденции развития и выход страны по большинству макроэкономических показателей на уровень докризисного 1990 года, очередная пятилетка призвана обеспечить переход страны на инновационный путь социально-экономического развития. Эти задачи предстоит осуществлять в сложнейших условиях мирового экономического развития, которые характеризуются нарастанием дальнейших противоречий между обществом и природой в пополнении материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, запасы которых ограничены, а в ближайшие десятилетия и вовсе будут исчерпаны, увеличением экономических, политических, культурных и других противоречий между экономически развитыми и развивающимися странами.

За прошедший период в Республике Беларусь создана успешно работающая экономика социально ориентированного типа. Ежегодно улучшаются ее качественные параметры – повышается рентабельность, сокращается доля убыточных предприятий, снижается энергоемкость ВВП, растет производительность труда, уменьшаются запасы готовой продукции на складах.

Особое внимание уделяется системе социальной поддержки населения. Возросла среднемесячная заработная плата, увеличилась покупательная способность населения, социальные выплаты и в первую очередь пенсии. И в предстоящем пятилетии экономика призвана обеспечить дальнейший рост уровня благосостояния добросовестно работающих граждан, конституционные права и свободы, равенство всех форм собственности, гарантии неприкосновенности и использование ее в интересах личности и общества.

Главная цель социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 годы – дальнейшее повышение уровня и качества жизни населения на основе повышения конкурентоспособности экономики, создания государства, удобного для людей.

Для ее достижения необходимо обеспечить:

- рост реальных денежных доходов населения;
- работу органов государственного управления в интересах человека;
- благоприятные условия для интеллектуального, творческого, трудового, профессионального и физического совершенствования человека;
- опережение развития сферы услуг, и прежде всего образования, здравоохранения и культуры;
- осуществлению мер по улучшению демографической ситуации в стране;
- повышение эффективности агропромышленного комплекса.

Основой экономической системы Республики Беларусь является собственность. Исходя из конституции существует две формы собственности: государственная и частная. Размеры государственной собственности республики, ее доля в национальной экономике и структура постоянно изменяются. В государственной

собственности выделяют: природные ресурсы, производственный сектор, транспорт, финансовые и кредитные ресурсы, запасы и резервы, общественный непроизводственный сектор.

В настоящее время государственная собственность в национальной экономике Республики Беларусь составляет 73%. Критическим уровнем концентрации собственности в руках государства по мировому опыту считается уровень в 20-25 процентов. В государствах стран Евросоюза этот уровень колеблется от 3 процентов в Англии до 18 процентов во Франции.

С получением суверенитета в Республике Беларусь было сформирована крайне высокомонополизированная структура производства во всех отраслях народного хозяйства. Высокая концентрация производства наблюдается в различных отраслях. Она сопровождается технологическим региональным монополизмом и преобладанием крупных предприятий над средними и малыми. Многие предприятия в соответствии с принятым законодательством находятся под антимонопольным регулированием.

В последнем пятилетии в стране были созданы концерны, которые объединили наиболее крупные предприятия сходных отраслей. Это «Белместпром», «Беллесбумпром», «Белбиофарм», «Белнефтехим» и другие. Структура, формы организации государственного сектора препятствуют эффективности экономики Белоруссии. Назрела необходимость менять систему управления в государственном секторе. Предстоит реформировать отношения собственности и разрушить технологический монополизм с целью создания условий свободной конкуренции.

Каждая страна в отношении экономики определяет свой курс. Объектом особого внимания государства и главным объектом управленческого воздействия выступает собственность во всех ее формах, т.к. от ее развития зависит экономическая стабильность страны, создание гражданского общества и повышение уровня жизни народа. В руках государства в Республике Беларусь находятся целые сферы экономики и отрасли производственной инфраструктуры. Оно в лице своих органов «организует управление государственной собственностью» и осуществляет регулирование экономической деятельности в интересах человека и общества, обеспечивает координацию государственной и частной экономической деятельности в социальных целях.

На экономику переходного периода очень большое влияние оказывает государство. И это понятно, т.к. структура экономики позволяет говорить о белорусской модели социально-экономического развития, сформулированной в основных положениях социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 годы.

Государственные органы управления не применяют прямых директивных методов управления. В основном применяется программно-целевой метод, который пришел на смену методу жестких планов и команд, и косвенные методы воздействия, основанные на экономическом стимулировании.

Как крупный собственник и хозяйственный объект, государство управляет государственной собственностью. В его ведении находятся разгосударствление и приватизация, санация и банкротство, сдача в аренду с правом выкупа, выставление на аукционные торги, разграничение собственности между уполномочен-

ными государственными организациями.

Государство определяет также политику в отношении собственности. Оно образует органы государственного управления и наделяет их соответствующими полномочиями по вопросам управления государственными унитарными предприятиями. Совет Министров Республики Беларусь своим постановлением от 10 августа 2000 года № 1240 одобрил Концепцию управления государственным имуществом в республике, которая направлена на укрепление государственных позиций в экономических процессах.

Административно-правовое регулирование является одной из функций государственного управления. Оно все больше становится преобладающей формой воздействия при управлении экономикой и социально-культурной сферой. Законы, декреты, указы, постановления Президента, Правительства и управляющих органов – это правовая форма административно-правового регулирования. В практике управления регулирование выступает в форме программно-целевого планирования социально-экономического развития на базе научного обоснования экономических и социально-политических прогнозов; нормативно-правового регулирования в области ценообразования (Закон о противодействии монопольной деятельности и развитии конкуренции от 10 декабря 1999 года); правовое регулирование видов деятельности; введение государственной естественной или чрезвычайной монополии; удостоверение статуса предпринимательства; надзор и контроль.

При административно-правовом регулировании применяются гибкие методы воздействия. Это – государственные заказы, стандарты, квоты, налоги, цены, таможенные тарифы, пошлины и др.

Государство постоянно совершенствует органы управления экономикой. При этом соблюдается ряд приведенных ниже требований:

- система органов государственного управления экономикой формируется преимущественно на межотраслевой основе;
- отказ от прямого вмешательства органов управления экономикой в деятельность субъектов хозяйствования, использование ими косвенных экономических регуляторов, особенно в отношении субъектов негосударственных форм собственности;
- при формировании органов управления экономикой учитываются принципы разделения власти, утверждения новых рыночных управленческих структур.

Систему республиканских органов управления и регулирования экономикой возглавляет Совет Министров Республики Беларусь. Он согласно Конституции (ст. 107) и Закону «О Совете Министров Республики Беларусь» от 7 июля 1998 года (изменения и дополнения 2000, 2003 гг.) обеспечивает проведение единой экономической политики; принимает меры по экономической безопасности; регулирует деятельность всех отраслей экономики Республики Беларусь. Главная суть этих процессов – концентрация усилий государства на потребностях и интересах человека, активизации его социальной роли, развитие инициативы и предпринимчивости, усилении гражданской ответственности.

6.3. Государственная власть и власть организации

Под властью понимают способность и возможность оказывать определенное воздействие на деятельность и поведение людей с помощью таких средств как воля, авторитет, право, насилие. Власть может рассматриваться и как политическое руководство или система государственных органов.

Власть появилась с возникновением человеческого общества и всегда будет сопутствовать его развитию. Именно при помощи власти организовалось человеческое общество, производство, которое немыслимо без подчинения всех участников единой воле, а также для регулирования отношений между людьми.

В доклассовом обществе, до возникновения государства, власть носила общественный характер. Ни аппарата, стоящего над обществом, ни принудительных органов не было. Авторитет публичной власти, которая отделилась от общества и расположилась над ним, появился с возникновением государства.

Сам термин «государство» впервые появился в Европе (Испания, Франция, Германия). Исходным для понятия государства было латинское слово *status* (состояние, сословие). Оно постепенно приобрело новое значение. Вначале этим словом обозначали сторонников обладателя власти, затем обладание самой властью и наконец власть как общественную формацию.

В XVII веке к понятию власти начали относить и государственные учреждения. Власть явилась определяющим фактором в становлении государства. Именно через власть государство придает своим велениям силу обязательного повиновения всего населения. Они принимают форму законов, которые реализуются через государственные органы. Власть создала специальные законодательные органы, через которые правящая политическая группа доводит свою волю до подвластных народов. Соблюдение юридических норм для населения обязательно и обеспечивается деятельностью исполнительно-распорядительных государственных органов, судов и социального аппарата принуждения. Для осуществления своей воли правящая политическая группа создает комплекс специальных органов. Систему этих органов принято называть органами государственной власти.

В мировом сообществе государственная власть выступает как самостоятельная, независимая власть. В своем же государстве она выступает как высшая власть. Это означает, что государственная власть юридически является самой высокой инстанцией по отношению к власти любого другого учреждения, расположенного на территории всей страны.

Властные полномочия осуществляются путем реализации монопольных прав, которые тоже являются одним из признаков государства. К таким правам относятся: монополия на экономическое принуждение, не допускающая физического принуждения населения со стороны частных лиц и отдельных групп; исключительное право издавать для всех обязательные законы; исключительное право эмиссии денежных знаков; право определять и взимать налоги и сборы; выпускать займы, осуществлять бюджетную политику; право создавать вооруженные силы различного назначения и органы пресечения противоправных действий; право на осуществление внешней политики.

Из изложенного выше вытекает, что государство – это политическая целостность, образуемая национальной или многонациональной общностью, закреплённая на определенной территории, где поддерживается юридический порядок, установленный правящей политической группой, имеющей законное право применения принуждения.

Государство выполняет две основные функции: посредническую и функцию управления. Посредническая функция регулирует противоречия и конфликты, которые возникают в обществе, разделённом на социальные группы.

Функция управления состоит в регулировании социально-экономического развития, эффективном контроле за выполнением определенных видов деятельности, необходимых для сохранения и развития общества в целом.

В советский период государство было крупным собственником национального богатства страны. Применялось принудительное отчуждение, а также обобществление мелкой собственности в процессе кооперирования и создание колхозов в сельском хозяйстве. Произошло насилие, в результате которого была монополизированная экономика в масштабах всей страны. Отсутствие конкуренции крупных предприятий привело к бюрократическим методам ведения хозяйства, неэффективным и невосприимчивым к запросам потребителя, к товарному дефициту.

В ходе перестройки экономики на рыночные отношения в республике была проведена приватизация – процесс приобретения физическими и юридическими лицами права собственности на объекты, принадлежащие государству. Приватизация была осуществлена путем безвозмездной передачи, в основном, мелкой государственной собственности (порядка 25%). В результате приватизации государство полностью, а в небольшой мере, и частично утратило право владения и распоряжения этой собственностью. Объектами приватизации явилось жилье, мелкие предприятия и их подразделения, оборудование и сооружения, лицензии, патенты, другие материальные и нематериальные активы; доли, акции государства и административно-территориальных образований, а также ассоциаций, союзов. Субъектами выступали граждане Республики Беларусь, трудовые коллективы предприятий. Основными принципами были: сочетание возмездного и безвозмездного способов; право каждого гражданина на часть безвозмездно передаваемой государственной собственности. Применялось и разгосударствление – передача от государства физическим лицам частично, либо полностью функций непосредственного управления хозяйствующими субъектами. Это важное направление перехода от административно-командной к рыночной экономике. Разгосударствление является важным средством укрепления самостоятельности товаропроизводителей, насыщение рынка товарами, повышения их качества, ликвидации монополизма государственных предприятий. Осуществлялось и осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

И приватизация и разгосударствление направлены на развитие социально ориентированной экономики, повышение ее эффективности и жизненного уровня граждан.

В управлении на микроуровне власть – это право отдавать распоряжения и сила, побуждающая подчиняться этим распоряжениям, а также возможность вли-

ять на ситуацию и поведение других людей. Так, в различных звеньях фирмы менеджер находится в зависимости от своего вышестоящего начальника и от подчиненных. Без их доброжелательного отношения и помощи он не может целенаправленно управлять своими подразделениями. Выполнение многих функций менеджера зависит от поставщиков, заказчиков, конкурентов. Он не может навязывать им свою волю, поскольку они находятся не в сфере действия его власти. Влияние и власть на предприятии также зависят от личности подчиненного, от складывающейся ситуации и способности менеджера.

Определение власти в менеджменте тесно связано с такими понятиями как лидерство, влияние и руководство.

Сложилось мнение, что власть и руководящая должность являются самыми влиятельными факторами эффективного управления, но в практике управления этого недостаточно. Для эффективного управления в любой организации необходимо задействовать все функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Но в процессе управления каждая из этих функций подвергается воздействию руководства, которое свою очередь реализуется через влияние и лидерство.

Влияние – это способность поведения руководителя, направить поведение подчиненного в нужную сторону, т.е. выполнить его волю. Формальный руководитель, управляя предприятием, действует в рамках делегированных ему полномочий. Одновременно он является и лидером. Лидерство (англ. Leader – ведущий, руководитель) – руководство, способность оказывать влияние на отдельные личности или группы, направлять их усилия на достижение цели. Таким образом, руководитель организации – это должностное лицо, которое одновременно является и формальным лидером и успешно управляет своими подчиненными для достижения цели организации. Функцию управления невозможно эффективно выполнять, если нет надлежащего руководства. Если управление есть умственный и физический процесс, когда подчиненные выполняют предписанные им поручения и решают определенные задачи, то лидерство – процесс, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на других.

Управляющий становится во главе организации в результате делегирования полномочий. Лидерство часто осуществляется не по воле организации. Работники коллектива знают кто их руководитель, но ведомые не всегда знают, кто на них оказывает влияние. В менеджменте применяются самые различные средства оказания влияния на отдельные личности, группы и целые коллективы. Руководитель использует и методы администрирования, и экономические, и методы социально-психологического воздействия. Но трудность руководителя заключается в том, что он должен выбрать способ влияния, легко воспринимаемый подчиненными и воодушевляющий их на высокопроизводительный труд, необходимый для достижения целей организации. Кроме того, действия лидера не ограничиваются рамками полномочий и структур. Часто руководитель является лидером без всякой принадлежности к формальной должности и иерархии. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на других, разнообразны – с помощью угроз или идей.

В менеджменте выделяют три основных подхода к пониманию лидерства: с

помощью личных качеств, поведенческий и ситуационный. Личностная теория требует от руководителя набора определенных качеств; уровень интеллекта и знаний, внешность, честность, инициативность, ответственность, социальное и экономическое образование, высокая уверенность в себе. Но человек не становится руководителем потому, что обладает набором особых личных качеств, да и не может быть набора особых качеств у всех хорошо работающих руководителей. И нередко эффективность работы менеджера зависит от ситуаций, которые меняются и требуют различных способностей и качеств.

Поведенческий подход в эффективном руководстве – это манера поведения руководителя с подчиненными, т.е. стиль руководства.

В процессе управления руководителем вырабатывается повседневная манера поведения по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние в целях достижения целей организации. Это поведение и принято называть стилем руководства.

В стиле руководства лидера вырабатываются способы влияния на подчиненных, забота о них, приверженность делу организации.

Стили квалифицируются на авторитарный и демократический. Другие авторы называют их соответственно «сосредоточенный на работе» и «сосредоточенный на человеке».

Авторитарному лидеру свойственна авторитарность. Посредством власти он навязывает свою волю подчиненным. Американский ученый в области менеджмента Д. МакГрегор считал, что отношение автократа к подчиненным основывается на следующих умозаключениях, которые он назвал теорией X:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этих посылок, автократ централизует полномочия и единовластно принимает решения, оказывая психологическое воздействие на подчиненных, нередко прибегая к угрозам.

Демократический лидер, по мнению МакГрегора, исходит из теории Y, которая основывается на следующих положениях:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Таким образом, руководитель-демократ не навязывает свою волю подчиненным. Он использует стремление исполнителей к самовыражению и высокой

цели. Роль руководителя-демократа сводится к осуществлению связей между целями организации и целями группы, а затем к оценке выполненной работы. Здесь царит атмосфера открытости и доверия, люди решают проблемы самостоятельно, обращаясь к руководителю только в редких случаях.

К.Левин выделяет либеральный стиль. При либеральном руководителе подчиненные получают почти полную свободу по выработке своих целей и сами же свою работу контролируют. В решении вопросов руководитель принимает минимальное участие.

Сравнивая группы с низкой и высокой производительностью труда в различных отраслях производства, профессор Р.Лайкерт из Мичиганского университета разработал систему классификации лидерства, альтернативную системе МакГрегора: первый класс – лидер, сосредоточенный на работе (по теории МакГрегора), – Х, второй – лидер, сосредоточенный на человеке, – У. Лидер, сосредоточенный на работе, всегда озабочен правильной постановкой задачи и способами роста производительности труда. Лидер, сосредоточенный на человеке, тоже ставит своей целью рост производительности труда, но только путем совершенствования человеческих отношений. Он озабочен нуждами подчиненных, ростом их профессионализма, но без мелочной опеки.

Однако позже было установлено, что, сосредоточиваясь только на работе, руководитель не может совсем не уделять внимания людям. Он вынужден в какой-то степени стимулировать человеческие отношения, удовлетворять потребности подчиненных. Авторитарный подход и подход с позиции человеческих отношений имеют много своих приверженцев. И тот и другой в практике управления зарекомендовал себя положительно. Разумеется, что нейтральным моментом в оценке того или другого стиля должны быть удовлетворенность работой и высокая производительность труда. Однако на практике рост этих показателей связать преимущественно с каким-то одним стилем нельзя. Удовлетворенность работой и высокая производительность труда могут быть результатами управления авторитарного руководителя. И наоборот, противоположными могут быть результаты при демократическом стиле управления.

Ни один стиль управления не может считаться лучше других во всех случаях. В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией. Хорошим окажется лидер, который сумеет использовать возникшую ситуацию. Для этого необходимо хорошо знать способности подчиненных, их возможности для выполнения поставленной задачи, свои полномочия.

В процессе выполнения задачи может измениться ситуация, и это потребует изменить способы воздействия на подчиненных, т.е. стиль руководства. Как и управление в целом, лидерство в какой-то мере является искусством, поэтому эффективным окажется лидер, способный при необходимости изменить стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия производства и окружающей среды. Такой подход позволяет говорить об адаптивном руководстве.

Но опыт управления показывает, что руководитель должен уметь принимать правильные решения в меняющейся обстановке, что и предопределяет ситуационный подход в управлении.

Чтобы сделать свое лидерство эффективным руководитель должен разви-

вать и применять власть.

Понятие власти иногда ассоциируется с силой, грубым насилием. Такие ассоциации имеют свои исторические корни (власть завоевателей, имущих классов). Но в применении к менеджменту власть – это возможность влиять на поведение людей в процессе достижения целей организации. Да и эта возможность не всегда осуществима из-за целого ряда обстоятельств.

Руководитель постоянно зависит от людей, которые ему не подчинены. Образованные и высококвалифицированные подчиненные не всегда будут выполнять приказы руководителя только потому, что он начальник.

Да и работники, которые напрямую подчинены руководителю, в силу каких-либо обстоятельств могут отказаться выполнять его приказы. Если руководитель не в состоянии наладить хорошие взаимоотношения со всеми неподчиненными ему людьми и организациями, то это отрицательно скажется на эффективности или сведет на нет все усилия на пути к достижению цели. Поэтому влияние, качества лидерства и власть выступают залогом эффективного менеджмента.

Для достижения эффективной работы организации, руководителю необходимо уметь влиять на поведение других и эффективно использовать это влияние, т.е. применять власть. Никто не может влиять на людей во всех ситуациях, а поэтому не существует реальной абсолютной власти.

Но пользуясь властью, всегда нужно помнить, что степень ее влияния определяется степенью зависимости подчиненного от лица облеченного властью. Чем больше зависит подчиненный от руководителя, тем большая у руководителя полнота власти. Но подчиненные имеют определенную власть и над руководителями (по текущей информации о производственном процессе; компьютерной обработке данных; социальной информации).

Опыт показывает, что руководитель имеет власть только потому, что держит под своим контролем потребности, необходимые подчиненным. По определению известного американского исследователя менеджмента Маслоу – основные потребности подчиненных следующие: физиологические потребности, потребности в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении.

Руководитель побуждает подчиненных выполнять свою волю предоставляя необходимые потребности или угрозой не получить их, в случае неподчинения. Влияние также может осуществляться через ожидание подчиненного, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от его поведения.

Профессора Мичиганского университета Р.Френч и Б.Рэйвен предложили следующую классификацию власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Она базируется на убеждении подчиненного в том, что руководитель, имеющий власть, может помешать удовлетворению какой-нибудь потребности или сделать другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специ-

альными знаниями, которые позволят удовлетворить потребности.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похожим на влияющего.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его долг – подчиняться им. Исполнитель использует приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть часто называют традиционной властью. Законная власть действительна тогда, когда подчиненный повинует руководителю только потому, что он стоит на более высокой ступени организационной иерархии.

Власть, основанная на принуждении, ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, любви, уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. При длительном ее применении появляются скованность, отчуждение, происходит текучесть кадров.

В случаях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является власть, основанная на вознаграждении. В этом случае имеет место положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительскую деятельность подчиненного. Степень влияния вознаграждения определяется пониманием его ценности.

Естественно, что для разных исполнителей восприятие ценности будет различным. Величина вознаграждения должна восприниматься равнозначной степени влияния руководителя. Но поскольку деньги или более престижная должность не всегда оказывают необходимое влияние, то руководитель должен уметь использовать и другие формы власти.

В формально организованных структурах преимущественно используется законная власть. Традиционно люди подчиняются начальникам, занимающим определенные должности. Традиция обладает безличностью. Подчиненный реагирует не на личность, а на должность. В этом случае имеет место подчинение системе в целом.

Особо можно выделить власть примера (эталонную власть). Эта власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизмы. Харизма – это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Харизматическая личность наделена следующими чертами: внушительная внешность, независимый характер, умение говорить и держаться в коллективе. Создается впечатление, что окружающие находятся под энергетическим воздействием этой личности. Такие руководители воспринимают, как должное, приверженность к ним других. Если подчиненные видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно.

Разновидностью власти является власть, основанная на вере исполнителя в то, что лидер обладает знаниями и способностью удовлетворять потребности. Это экспертная власть. К ней также относится власть специалистов.

Однако, чтобы повлиять на другого человека нет необходимости наказывать

или поощрять, иметь черты личного примера или выдающиеся знания, профессионализм, ибо одним из эффективных способов власти является убеждение – передать свою точку зрения, заставить поверить в нее.

Эти основы являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение поставленной цели.

6.4. Делегирование полномочий

Для достижения целей организации необходимо выполнить множество задач, которые вытекают из этих целей. Выполнение задач регулируется и координируется. Координация задач и вступающих в процессе их выполнения в формальные отношения людей осуществляется через функцию организации. Организация – это процесс создания структуры предприятия (как объекта), которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организационный процесс осуществляется в двух направлениях: создание подразделений, которые соответствуют целям; установление соотношений полномочий, которые связывают высшие уровни управления с низовыми уровнями работников. Через соотношения полномочий задачи распределяются между работниками и координируются в процессе их выполнения. Каждый уровень управления наделен своими полномочиями. Взаимоотношения между уровнями устанавливаются путем делегирования полномочий.

Под полномочиями в менеджменте понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение задач. Полномочия закрепляются за должностью. Если человек теряет должность, то он теряет право отдавать распоряжения своим бывшим подчиненным.

Полномочия передаются от высших уровней организации к низовым, но они могут быть не приняты, если подчиненный не соглашается их взять на себя. Тогда передача полномочий не произойдет.

Пределы передачи полномочий внутри организации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями. Нарушать эти пределы никто не имеет права. Не разрешается делегировать полномочия, которые противоречат законам или моральным ценностям.

Делегирование – это передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение определенных задач. Посредством делегирования руководители распределяют множество задач между работниками, которые должны быть выполнены, чтобы достичь цели организации. Поскольку сущность менеджмента заключается в умении добиваться поставленных целей, то именно делегирование превращает должностное лицо в руководителя.

Ответственность – это обязательство выполнить задание и обеспечить его удовлетворительное завершение, а обязательство – это выполнение должностным лицом своей функциональной работы, обусловленной контрактом найма. Особенностью ответственности является то, что она делегируется лишь на время выполнения работы, но под контролем того лица, за которым ответственность закреплена. Если мастер цеха поручает рабочему сделать 100 болтов, то за несвоевремен-

ную и некачественную работу отвечает мастер. Если младший инженер сделает ошибку в проекте, которая приведет к браку продукции, то отвечать за потери в производстве будет заместитель директора по производству или вице-президент фирмы, курирующий производство. Чем выше уровень занимаемой должности, тем больше объем ответственности.

Полномочия и власть часто отождествляются, но это разные понятия. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Власть – реальная способность действовать или право влиять на обстоятельства.

При делегировании полномочий люди, получившие их, проникаются значимостью порученного дела и действуют, как правило, более инициативно и предприимчиво.

Делегирование полномочий нельзя смешивать с распределением функций, которое связано с централизацией и децентрализацией управления. Делегирование полномочий заключается в передаче подчиненным части полномочий и ответственности, уже закрепленных за руководителем. Основным аспектом делегирования является децентрализация. В той мере, в какой полномочия не делегированы, они централизованы. Чем меньше число людей, с которыми нужно согласовывать принимаемые решения, и чем более низкое положение занимают эти люди в управленческой иерархии, тем выше степень децентрализации полномочий.

Потребность в делегировании полномочий связана с необходимостью соблюдения нормы управляемости, т.е. предельного числа работников, которыми руководитель может эффективно управлять. Эта норма приближается к оптимуму того, что может сделать один человек. По мере роста коллектива контакты между руководителями и подчиненными слабеют и контроль за их деятельностью затрудняется, что снижает инициативу и приводит к уменьшению результативности труда.

Необходимость в делегировании полномочий существовала всегда, однако она становится особенно необходимой с переходом к рыночной экономике, становление которой невозможно без самостоятельных и предприимчивых работников. Делегирование полномочий благоприятно сказывается на формировании в коллективе атмосферы творческого труда.

Мобилизирующим фактором для работника, которому делегированы полномочия, является то, что он получает самостоятельный участок работы. Это повышает его собственную значимость и значимость среди окружающих. Самостоятельные действия способствуют проявлению инициативы, а оказанное доверие возвышает его социальный статус, повышает творческий потенциал.

Делегирование полномочий является своеобразной школой выявления способных руководителей. Когда работнику поручается самостоятельный участок деятельности, он получает право принимать решения под свою ответственность, стремится в полной мере проявить профессионализм и организаторские способности, приобретать навыки управления. Делегирование полномочий следует осуществлять на всех уровнях управления: доверять подчиненным решение организационных вопросов, выступать с докладами и сообщениями в вышестоящих инстанциях, на совещаниях и конференциях, представлять свою организацию на встречах и т.д.

В то же время руководитель, делегируя свои полномочия, освобождает себя от множества текущих обязанностей, что в свою очередь высвобождает время для профессионального роста, сосредоточения на вопросах, которые должны решаться им самим. Нельзя стать хорошим руководителем, пытаясь все сделать самостоятельно. В таких случаях внимание распыляется на множество вопросов. Руководитель, делегирующий свои полномочия, создает в коллективе доверие, непринужденность, заставляет подчиненных относиться к своим обязанностям с большой ответственностью. Одним из принципов управления является: никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.

Делегирование полномочий является формой разделения управленческого труда, повышающей его потенциал. Зная своих подчиненных, руководитель передает полномочия компетентным работникам. В этих случаях управление приобретает большую гибкость, динамизм, оперативно реагирует на изменение рыночных отношений, конкуренцию, новые предложения.

Ярким примером делегирования полномочий является демократически устроенное государство, где равноправные граждане делегируют свои полномочия решать проблемы управления страной на уровне местной, областной и государственной власти, избирая депутатов и президента страны.

Между уровнями управления организацией различают два типа полномочий: линейные и штабные.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются от вышестоящего начальника к нижестоящему и ниже по всей иерархической лестнице. Через эти полномочия руководитель вышестоящего ранга осуществляет свое целевое управление. В данном случае каждый руководитель действует в пределах прав, предоставленных ему организацией или законом, без согласования своих действий с другими начальниками. Так, например, заместитель директора предприятия по кадрам (вице-президент фирмы) полномочен самостоятельно решать, каких специалистов брать на работу.

Именно путем делегирования линейных полномочий создается иерархия уровней управления организацией. Создание иерархии называется скалярным процессом, а сложившаяся иерархия – скалярной цепью, или цепью команд.

Через линейные полномочия передается менеджеру узаконенная власть от собственника. Организационные полномочия в стране определяются на макроуровне Конституцией и законами. В соответствии с Конституцией и законами страны институт частной собственности способствует появлению акционеров, которые организуют предприятия уже на микроуровне. Акционеры делегируют полномочия совету директоров или напрямую президенту фирмы, руководителям высшего звена управления, а дальше менеджерам среднего, низшего и к рабочим.

Умение делегировать полномочия является одним из важнейших положительных качеств руководителя любого ранга и оценивается как способность эффективно использовать потенциальные возможности подчиненных. Работа руководителя должна оцениваться по работе его подчиненных.

Потребность в делегировании полномочий имеется на всех уровнях управления. В современных структурах управления нижестоящий руководитель и его

исполнители в своей сфере деятельности разбираются лучше вышестоящего руководителя. Получив полномочия самостоятельно принимать решения, они уже выходят за рамки простого исполнительства. Доверие положительно сказывается на результатах работы и способствует повышению квалификации работников.

Разумеется делегирование полномочий подчиненным эффективно в определенных условиях: когда подчиненный выполняет данную работу лучше руководителя; когда есть необходимость высвободить время руководителя для решения более важных задач; когда руководитель чрезмерно занят. Необходимо учитывать также уровень технической оснащенности управленческого труда, информационного обеспечения, опыт и квалификацию подчиненных и руководителей, социальный климат. Делегируя полномочия, не следует полностью устраняться от переданной работы. При необходимости следует подсказать способ достижения цели, пояснить, как работать. Поручать задания необходимо, сообразуясь с личными качествами подчиненного, оставляя за ним право выбора при многовариантности решений. Больше инициативы и самостоятельности предоставляют опытному подчиненному. А в общем следует избегать излишней регламентации. Свобода действий способствует повышению качества выполняемой работы. Однако предоставление самостоятельности – это одновременно предоставление права и на совершение ошибок. Предприимчивые и инициативные действия всегда сопряжены с определенной долей риска, и хотя риск взвешен и рассчитан, от ошибок никто не гарантирован. Деятельность подчиненного следует оценивать с учетом общих результатов, а не отдельных ошибок. Иначе появятся рутинеры, перестраховщики, безынициативные работники.

Требования к подчиненному должны ставиться в пределах возможного исполнения, т.е. следует учитывать – насколько задания выполнимы. На различных этапах профессионального роста исполнителя делегирование полномочий должно быть разным.

Цели и задачи, которые ставятся подчиненным, должны быть ясными и понятными. Права и обязанности должны делегироваться в конкретной форме. Четкость в делегировании полномочий определяет содержание работы, понимание исполнителями своей роли в достижении конечных результатов системы в целом. С этой целью следует определить систему показателей, отражающих результаты деятельности каждого работника. Чем четче очерчена подчиненным цель и чем точнее она измерима, тем выше производительность управленческого труда.

Важную роль в выполнении делегированных полномочий играет информация, которой руководитель и подчиненные должны обмениваться свободно. Полученная информация о состоянии дел и результатах собственной деятельности наполняет работу смыслом, что способствует расширению взаимопонимания и сотрудничеству, стиранию противоречий, устранению конфликтных ситуаций.

Для повышения реальной ответственности подчиненных за делегированные полномочия необходим строгий контроль. Чем больше полномочий делегирует руководитель, тем выше потребность в контроле за их исполнением. Однако контроль не должен быть мелочным, не следует входить в каждую деталь работы подчиненного. Общий контроль, не касающийся детальной работы, даст большие результаты. Мелочей не может быть, когда необходимо организовать управленческий аппарат, повысить внимание к нуждам работников. Но мелочный контроль

за деятельностью сотрудников приносит только вред, тогда как общий контроль повышает их ответственность. «Полномочия, – писал Л. Файоль, – не должны рассматриваться отдельно от ответственности, т.е. в отрыве от вознаграждений или наказаний, сопровождающих осуществление власти».

При делегировании полномочий не должны снижаться требовательность и ответственность менеджера. Уровень управления определяется не количеством принимаемых руководителем решений, а умелым определением целей всей системы и организацией эффективного контроля за работой подчиненных.

Необходимо помнить также, что среди подчиненных есть люди, которые со временем сами станут руководителями. Следует считаться с тем, что в большом коллективе могут быть люди, которые умнее и образованнее руководителя. В наш век узкой специализации и непрерывного нарастания информационных потоков руководитель не может по всем параметрам превосходить подчиненных, поэтому делегирование полномочий не снижает, а скорее увеличивает и укрепляет реальную власть руководителя, являясь одновременно школой воспитания управленческих кадров.

На цепи команд, созданной делегированием линейных полномочий, построены все системы управления. Она является характерной чертой всех формальных организаций (кроме самых маленьких).

Однако в современных условиях путем линейного управления весьма трудно достичь цели организации, особенно, если не предвидеть будущего развития, не планировать своих действий на перспективу. Но поскольку планировать и управлять абсолютно необходимо для достижения цели организации, то руководители подразделяются на тех, кто передает линейные полномочия, и тех, кто входит в штабные подразделения организации – в штабной аппарат и имеет *штабные полномочия*, т.е. составляет планы, проводит консультации, обрабатывает поступившую информацию.

Появившись в промышленности в период становления капитализма (впервые введен в армии Александром Македонским в 336-323 п. до н. э.), штаб многие годы играл второстепенную роль. Но в период бурного развития капиталистического производства штабная деятельность начала играть значительную роль в деятельности организаций. Активное развитие технологий, научно-технический прогресс, усложнение и быстрое изменение внешней среды потребовали привлечения в производство специалистов различного профиля и высокой квалификации, что привело к расширению, модификации и многообразию штабов.

Современный административный аппарат организаций выполняет такое множество функций, что они не поддаются учету. Все же по функциональному признаку его подразделяют на консультативный, обслуживающий и личный, хотя в практике резкой границы между этими типами аппарата провести нельзя. Очень часто аппарат выполняет консультативные и обслуживающие функции.

Линейный руководитель не может знать все. Когда у него возникает необходимость в специальных знаниях, он обращается в консультативное подразделение штаба, где имеются специалисты необходимого профиля.

Планирование, финансирование, снабжение, сбыт и ряд других функций выполняют специалисты обслуживающего аппарата. Специальные функциональ-

ные подразделения подготавливают линейным руководителям необходимую информацию для принятия решений.

В личный аппарат входят секретари и помощники руководителей. Они в организации никаких полномочий не имеют и выполняют работу, которую им поручает руководитель. Не имея формальных полномочий, личный аппарат оказывает влияние на личные контакты руководителя с подчиненными, другими руководителями, внешней средой. Если руководитель находится под влиянием личного аппарата, то последний приобретает большую власть в организации.

Каждый тип административного аппарата имеет широкий диапазон полномочий: рекомендательные, подлежащие обязательному согласованию, параллельные, функциональные и линейные внутри самого аппарата.

Когда полномочия административного аппарата сводятся к выдаче рекомендации линейным руководителям, то имеется в виду, что линейные руководители будут сами обращаться за консультациями в консультативный орган. Но консультирование не носит обязательного характера, руководители сами решают, нужен ли им совет. Консультативный орган должен убедить руководителя в ценности своих услуг.

Часто руководство организации выделяет ряд вопросов, которые обязательно должны согласовываться с аппаратом. В таких случаях линейные руководители должны данные вопросы в обязательном порядке обсуждать со штабным аппаратом (одна из форм – визирование документов).

Для предотвращения грубых ошибок при принятии решений высшее руководство организации наделяет аппарат полномочиями отклонять решения линейных руководителей или одобрять их, т.е. действовать *параллельно*.

Особая роль отводится полномочиям, которые находятся в компетенции конкретного органа, т.е. *функциональным* полномочиям. При принятии функциональных решений приоритет сохраняется за функциональным органом. Например, решения бухгалтерии, планового отдела, отдела заработной платы требуют особой компетентности и ответственности.

Если административный аппарат большой, он может иметь свою иерархическую структуру (сектора, группы внутри отдела), свои уровни управления. В этих случаях административный аппарат имеет свою *линейную* организацию с присущей ей цепью команд.

Полномочия в организации не распределяются автоматически. Они являются составной частью процесса управления, поэтому очень важно, чтобы делегирование полномочий осуществлялось эффективно. Для этого необходимо строго разграничить линейную и функционально-штабную деятельность и организовать взаимоотношения между линейными и штабными полномочиями.

В первую очередь следует определить, какой будет деятельность организаций, линейной или функционально-штабной. Такое определение зависит от вклада вида деятельности в достижение общей цели, т. е. какой вид деятельности приносит больший вклад. К линейной деятельности традиционно принято относить производственную, финансовую и сбытовую. Функционально-штабная деятельность выступает в роли помощника при выполнении основных функций.

Отнесение деятельности к функционально-штабному виду зависит от мис-

сии, стратегии и целей организации. Структура должна соответствовать стратегии и обусловлена целями организации. Например, обучение рабочих обычно является аппаратной деятельностью или одной из обязанностей линейного руководителя. Но в университете обучение является основным видом деятельности со своей специфической структурой. Являясь основным видом деятельности, финансы находятся в ведении линейных руководителей. Но бухгалтерский учет и финансовая документация – это вспомогательные средства и относятся к функционально-штабной деятельности.

Если функционально-штабная деятельность в основном закрепляется за подразделениями и носит постоянный характер, то линейные полномочия переменны и, следовательно, обладают персональным характером. Цепь команд, возникающих в процессе делегирования линейных полномочий, играет главную роль при осуществлении функций управления.

6.5. Единоначалие и норма управляемости

Сущность команд и длина их цепи должны соответствовать конкретной ситуации. Наилучшим способом обеспечения эффективности управления является единоначалие, когда каждый подчиненный имеет одного начальника, получает от него указания и отвечает только перед ним. Принцип единоначалия был введен в 1491 г. до н. э. еврейским пророком Моисеем и получил широкое распространение в управлении как наиболее эффективный.

Согласно этому принципу команда должна отдаваться по цепи соподчинения и руководитель низового звена не может решать производственные вопросы с самым высоким начальником, минуя промежуточные. Точно также руководитель высшего звена управления не может отдавать приказы низовым звеньям, минуя промежуточные. Этот принцип жестко соблюдается в армии.

В результате делегирования линейных полномочий устанавливается норма управляемости. Стремясь к наибольшему объему контроля, руководители пытаются сохранить за собою наибольшее число подчиненных. Но многолетний опыт показал, что чем меньше норма управляемости, тем выше уровень координации. Из истории известно, что впервые с объемом управляемости (с неуправляемым объемом) столкнулся Моисей во время вывода евреев из Египта. Не справляясь с огромным объемом обязанностей, он по совету Иофора (своего тестя) установил дополнительные уровни управления, что и решило проблему.

Многие теоретики менеджмента стремились установить постоянную норму управляемости, но исследования показали, что величина нормы в каждом конкретном случае зависит от множества факторов. На нее оказывают влияние уровень управления, характер выполняемых задач, уровень общего развития и профессионализма подчиненных, управленческие качества руководителя.

Общим является только то, что необходимо стремиться к минимальной норме управляемости. Это способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Для достижения успеха в выполнении поставленных задач важную роль иг-

рает слаженность работы руководителей и подчиненных. Но в практике управления возникает ряд причин, из-за которых руководители неохотно делегируют полномочия, а подчиненные стремятся уйти от ответственности.

Американский исследователь Уильям Ньюмен выделил пять причин нежелания делегировать полномочия и шесть — ухода от ответственности.

Причины нежелания передавать полномочия

1. Заблуждения. «Я это делаю лучше». Но выполняя работу, которую может выполнить подчиненный, руководитель, с одной стороны, меньше времени уделяет чисто управленческим вопросам, а с другой — ставит препятствия на пути совершенствования квалификации подчиненного.

2. Отсутствие способности руководить. Если слишком много времени уделяется повседневной работе, то снижается возможность уделять достаточно времени профессиональным вопросам.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Недоверие к подчиненным ведет к потере у них инициативы.

4. Боязнь риска. У руководителя возникает ощущение повышенной ответственности, если делегированные полномочия будут недостаточно хорошо выполнены.

5. Недостаточный контроль за исполнением полномочий. Это приводит к недостатку информации о ходе выполнения поставленной задачи и, как следствие, к невозможности корректив в процессе ее выполнения со стороны руководителя. Причины блокирования процесса делегирования

1. Подчиненный считает, что удобнее заручиться мнением руководителя, чем принимать решение самому.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Чем больше ответственности, тем большая вероятность совершить ошибку.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы для выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или он так считает.

5. У подчиненного слабая уверенность в себе.

6. У подчиненного нет стимулов дополнительной ответственности.

Улучшение коммуникационного процесса, оказание большего доверия подчиненным, устранение необоснованной критики усиливают процесс делегирования. Особую роль в этом играет принцип соответствия. Он заключается в том, что руководство должно делегировать работнику полномочия, которые обеспечиваются возможностями их выполнения. Так, например, делегирование полномочий по увеличению объема выпуска продукции должно сопровождаться правом дополнительных закупок сырья и стимулирования труда работников.

6.6. Социальная ответственность и этика в менеджменте

Организацию можно рассматривать как производственную целостность, которая, эффективно используя свои ресурсы, выполняет экономическую функцию

производства продукции и оказания услуг. При этом обеспечиваются рабочие места для населения и доходы для предпринимателей. Исходя из этой точки зрения, роль бизнеса заключается в использовании его энергии и ресурсов для получения прибыли.

Однако организация одновременно является частью среды, состоящей из поставщиков, потребителей, средств информации, союзов и объединений людей, работников, собственников акций, поэтому она находится в прямой зависимости от этой среды и должна наряду с обеспечением своих интересов удовлетворять ее интересы.

Таким образом, организации отвечают перед обществом за его состояние, благополучие, что требует от них направления части ресурсов и усилий по социальным каналам. Сферами ответственности организации являются защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, защита прав потребителей и т. п. Бизнес в этом случае выступает в роли фактора ответственности за развитие общества.

При этом необходимо разграничивать социальную и юридическую ответственность. Под юридической ответственностью понимают выполнение законов и норм государственного регулирования деятельности организаций. Социальная ответственность лежит вне или сверх юридической ответственности и носит добровольный характер. Примером социальной ответственности могут быть пожертвования средств на сохранение окружающей среды, благоустройство городов, в фонд голодающих, фонд «Дети Чернобыля» и т. п.

Предприятие является членом общества, поэтому ему должны быть свойственны нормы морали, как и индивидуальным членам общества. Поскольку законы не могут охватывать все случаи жизни, то предприятия должны исходить из посылок поддержания законности и порядка.

Если действия предприятия направлены на улучшение жизни местного сообщества, оно получает выгоды в виде благоприятных условий для развития бизнеса. От передачи части ресурсов на социальные нужды бизнес оказывается только в выигрыше.

Многие организации часть своих доходов жертвуют на социальные нужды. Доброе отношение к потребителям и своим работникам является нормой поведения множества предпринимателей.

Менеджеры активно участвуют в различных социальных мероприятиях. Сдерживающим фактором в этом участии руководителей высшего звена являются требования рядовых работников увеличивать доходы на акцию в ежеквартальном исчислении. Из-за этого управляющие вынуждены отказываться от финансирования программ, обусловленных социальной ответственностью.

Давно существует такая форма социальной помощи, как добровольные пожертвования на местные благотворительные нужды. Но в настоящее время распространяется форма личных контактов для оказания помощи. Проводятся социальные мероприятия по специальным программам, которые предусматривают возможность участия в их осуществлении работников фирм. При этом используются различные подходы к реализации программ. Некоторые фирмы свои социальные программы реализуют при помощи своих же сотрудников или освобожда-

ют своих людей для выполнения общественной работы. Выполнение работ для общества способствует улучшению отношений между предприятием и местным населением. Одновременно это оказывает положительное влияние на самих сотрудников и их отношение к своей работе. Некоторые предприятия, в продукции которых нуждается общество, дарят эту продукцию (организация компьютерных классов в школах и университетах, приобретение необходимого учебного оборудования). Бизнес жертвует часть своих средств на реставрацию памятников, благоустройство городов, больным детям, инвалидам и т. п.

Социальная ответственность предотвращает конфликтные ситуации между организацией и обществом, в котором она функционирует. Для обеспечения высокой жизнедеятельности организации необходимо постоянно приспосабливаться к окружающей среде и откликаться на проблемы социальных сообществ для установления благожелательных отношений с ними. Понесенные расходы оправдываются благодаря совершенствованию различных направлений развития общества и улучшению отношения общества к организации. Разумеется, организации не должны заниматься мелочными вопросами. Социальная ответственность должна реализоваться в существенной помощи среде.

Мероприятия по социальной ответственности свойственны не только крупным организациям. Их осуществляют и мелкие предприятия. И это не менее ценно, чем проведение мероприятий по социальной ответственности крупными фирмами.

Однако на первом плане работы любой организации является обеспечение ее прибыльности, которая и является основой любых мероприятий по социальной ответственности. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение важных вторичных целей. Прибыльность и развитие идут бок о бок с честным отношением к работникам, потребителям всех уровней и местному обществу.

Этика – это принципы, определяющие правильное поведение и его отличие от неправильного. Этика основана на этических нормах, т. е. системе общих ценностей и правил, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников. Эти ценности являются частью ценностей, существующих в культуре данного общества.

В бизнесе этика затрагивает вопросы социально ответственного поведения организации, а также их управляющих и управляемых. Между первыми и вторыми складываются определенные этические отношения. Речь идет о корпоративной этике, которая предусматривает неукоснительное соблюдение законов и норм отношений организации с государством и средой, в которой она функционирует, т. е. приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Обеспечивая интересы организации, руководители не должны преступать того, что при рассмотрении со стороны воспринимается как недопустимое.

Этика в бизнесе соизмеряется, с одной стороны, такими экономическими показателями организации, как доходы, издержки производства и реализации, прибыль, а с другой - социальной ответственностью, т. е. обязательствами перед другими людьми как во внутренней среде организации, так и в обществе в целом.

Опыт показывает, что по нарушению корпоративной этики на первом месте

находятся руководители высшего звена управления, но эти нарушения могут быть допущены также менеджером любого уровня. Чаще всего - это использование служебного положения (взятки, использование средств организации в личных целях, ведение личных телефонных разговоров со служебного телефона и др.). В большинстве случаев здесь закон не нарушается. Среди нарушений этических норм, связанных с игнорированием законов, являются фальсификация документов, присвоение средств, загрязнение окружающей среды, несоблюдение норм безопасности продукции и безопасности труда.

Каждая организация в целом заинтересована в том, чтобы нормы корпоративной этики не нарушались. Работа по соблюдению корпоративной этики ведется в нескольких направлениях. В первую очередь каждая организация разрабатывает систему общих ценностей и правил этики, которых должны придерживаться ее работники, т. е. этические нормы. Они предполагают достижение целей организации в рамках определенных этических правил ведения бизнеса. Запрещается взяточничество, вымогательство, подарки, конфликты в интересах фирмы, нарушение законов, мошенничество, раскрытие секретов фирмы, незаконные выплаты. Этические нормативы доводятся до работников при поступлении на работу. Они должны соответствовать ценностям, принятым в обществе.

Некоторые зарубежные организации создают постоянные комитеты по этике из членов высшего звена управления или содержат должностное лицо, ведающее этикой бизнеса (менеджер по этике).

Соблюдению этических норм в бизнесе способствуют отчеты о социальном влиянии организации на внутреннюю и внешнюю среду. Озабоченность этикой бизнеса вынуждает организации проводить обучение своих работников этическому поведению. В университетах и колледжах стран Запада читаются специальные курсы по этике бизнеса.

Иногда нарушения норм этики в бизнесе освещаются в периодической печати и по телевидению.

ГЛАВА 7. Организации и предприятия

7.1. Организация как объект управления

Слово организация (фр. organisation – устраиваю) обозначает внутреннюю упорядоченность, согласованность взаимодействия автономных частей целого, обусловленная его строением. Может означать также объединение людей, совместно реализующих какую-нибудь программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил. Организация рассматривается как упорядоченная система. Механизмы, которые поддерживают и сохраняют организацию, могут находиться как во внешней, так и во внутренней среде системы. Когда организация поддерживается внутренними механизмами, ее называют самоорганизующейся. Она обеспечивается внутренними и внешними обратными связями.

Социальная организация – это относительно автономная группа людей, которая организуется для достижения заранее определенной цели и требующая совместных координированных действий. Такие развитые организации имеют в

своем составе специализированный управленческий персонал.

Под организацией как объектом управления понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Если бы люди не объединялись в организации, то не возникла бы потребность в менеджменте. Мир менеджмента основан на организациях. Однако, чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать хотя бы трем обязательным требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, т.е. желаемого конечного результата, которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Различают формальные и неформальные организации. Формальные – это те организации, которые созданы по воле людей, по предварительной договоренности (форма – устройство). Формальные организации возглавляются руководителями (назначенными или избранными).

Во всех формальных организациях существуют также неформальные организации, которые возникают сами по себе, где люди группируются вокруг одного (чем-то выделяющегося) человека и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом.

Все формальные организации подразделяются на простые и сложные. Простые организации имеют одну цель, сложные – многоцелевые. Одной из самых главных черт организации является ее взаимосвязь с внешней средой, откуда она пополняет свои ресурсы и куда сбывает производственные блага или оказывает услуги.

Внешняя среда по отношению к предприятию представляет собой множество взаимосвязанных факторов, которые оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Это и экономические условия, и потребители, и конкурирующие организации, и техника, и технология, и множество других факторов.

Внешняя среда, как правило, находится за пределами досягаемости менеджеров данной организации. В связи с бурным развитием рыночных отношений менеджерам приходится учитывать все больше факторов внешней среды.

Второй, очень важной чертой организации является разделение труда, т.е. разделение всей работы на составляющие компоненты по горизонтали. Отсюда часто встречающееся понятие «горизонтальное разделение труда». В очень маленьких организациях горизонтальное разделение труда не прослеживается. Как слагаемые различные виды работ могут выполняться попеременно немногочисленным штатом малого предприятия (например, готовить бутерброды и обслуживать покупателя). В сложных организациях при помощи горизонтального разделения создаются подразделения, за которыми закрепляются только им присущие задачи и которые добиваются только им присущих целей. Они носят название отделов или служб. Например, производственный отдел, бухгалтерия, финансовый отдел выполняют закрепленные за ними виды деятельности горизонтального разделения труда, от успешного выполнения которых зависит эффек-

тивность работы всей организации. Отделы и службы – это группы людей с направленной координацией деятельности для достижения общих целей. Сама же координация является следствием разделения труда по вертикали, что, по сути, представляет собой само управление.

Поэтому третьей чертой организации является управление. В малых организациях четко выстроенной линии управления нет. Координация деятельности организации осуществляется совместно, чередуясь с неуправленческими функциями. По мере укрепления организации возрастает количество различных функций, что приводит к затруднению ориентации подчиненных. Поэтому в сложных организациях работа по управлению четко отделена от неуправленческой работы. Такие организации назначают руководителей, и им определяют круг обязанностей и ответственности. Таким образом, все организации имеют общие черты, к которым относятся взаимосвязь с внешней средой, разделение труда и управление.

Организация может рассматриваться и как функция менеджмента. Тогда она означает установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определение порядка и условий функционирования.

Основной формой организации производственно-хозяйственной деятельности в современной экономике является предприятие. Оно создается для производства и реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Главной задачей предприятия является удовлетворение общественных потребностей. Получение прибыли дает возможность удовлетворять экономические и социальные интересы трудового коллектива.

Независимо от форм собственности на средства производства и другое имущество, наделяется правом юридического лица и действует на принципах хозяйственного расчета. Самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией. Из полученной прибыли уплачивает налоги и другие обязательные платежи, а оставшейся ее частью распоряжается по своему усмотрению.

Главная цель предприятия – получение максимального дохода. Предприятие в обязательном порядке должно быть зарегистрировано в органах государственной власти. Его учредителями могут выступать: государство (в лице исполнительных органов), трудовые коллективы, физические и юридические лица, в том числе иностранные. Чтобы предприятие зарегистрировать учредителю необходимо предоставить в государственные органы решение о его создании или договор учредителей, устав предприятия и другие установленные документы. Предприятие считается созданным и получает право юридического лица со дня его регистрации.

С согласия собственника или уполномоченного им органа предприятия имеет право создавать дочерние хозяйствующие субъекты, филиалы, представительства, отделения и другие обособленные подразделения путем передачи им части своего имущества во владение, пользование и распоряжение. Все они наделяются правом юридического лица. Предприятия могут создаваться в каждой форме собственности: государственные, частные, коллективные, смешанной собственности, собственности общественных организаций. Широко используется и другая их классификация; частные, единоличные, партнерства (товарищества на паях), акционерные общества (корпорации), государственные.

7.1.1. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации представляет собою органичное соединение таких основных ситуационных факторов внутри организации, как: цели, структура, задачи, технология и люди. Их принято называть внутренними переменными. В управленческой практике эти переменные всегда рассматриваются в тесной взаимосвязи друг с другом, т.к. значительные изменения любого переменного фактора оказывает влияние на всех остальных. Однако, в целях упрощения объяснения их главных характеристик, рассмотрим каждую отдельно.

Организация рассматривается как группа людей с общими целями (первый переменный фактор). Того, что люди не могли бы добиться порознь, они достигают в организации, которую, таким образом, можно рассматривать как средство достижения цели. Как известно, цели – это конкретные конечные состояния или искомые результаты группы людей, организованных определенным образом. Искомые конечные результаты ставятся в процессе планирования и сообщаются участникам производства, что дает возможность им знать, к чему нужно стремиться. Различные типы организаций определяют разнообразие целей. Если цель – получение прибыли, то организация занимается производством товаров или оказанием услуг. Если организация бесприбыльна, то ее целью является выполнение своего предназначения в рамках ассигнованных бюджетных средств.

Крупные организации – многоцелевые. Для получения прибыли крупная организация определяет цели в различных направлениях: разработка новой продукции, качество услуг, подготовка кадров, определение рынка сбыта и т.д. Некоммерческие организации имеют множество целей на пути усиления социальной ответственности.

Для достижения конечной цели организации различные цели ставятся в ее подразделениях. Они координируются менеджерами в рамках общей цели.

Важной ситуационной переменной является структура организации (второй переменный фактор). Под структурой организации понимают количество, состав ее подразделений, ступеней управления во взаимосвязанной единой системе. Структура устанавливает такие взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации. Этому способствует специализированное разделение труда.

Характерной особенностью специализированного разделения труда является то, что данная работа закрепляется за специалистами, т.е. теми, кто способен ее выполнять лучше всех. Так, труд разделен между экономистами, технологами, механиками, энергетиками и др. При производстве любого механизма работа разделяется на многочисленные малые операции, что тоже представляет собою конкретную специализацию труда.

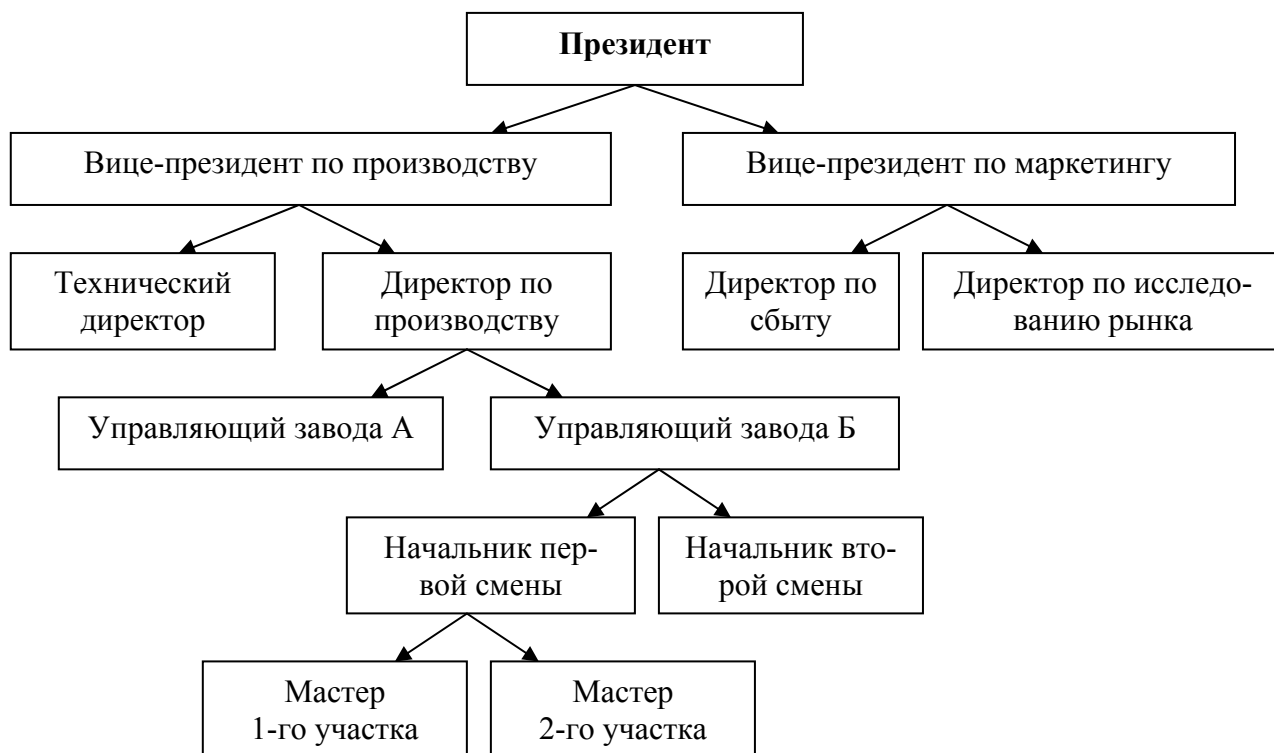
Специализированное разделение труда имеет свою тысячелетнюю историю. Его преимуществом является то, что специалист работает более производительнее и качественно. Во всех организациях (за исключением очень маленьких) имеет место специализированное разделение труда. В достаточно больших организациях специалисты группируются в пределах функциональных областей (отделы, управления). Благодаря правильному разделению труда в организации по гори-

зонтике осуществляется ее успешная деятельность, достигается высокая производительность и эффективность работы. Очень важным в этом плане является и вертикальное разделение труда.

Для успешной групповой работы необходимо отделение труда по координации от непосредственного выполнения заданий. При таком отделении создается иерархия управленческих уровней, т.е. формальное соподчинение на каждом уровне. Менеджер, находящийся на более высоком уровне управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей низового уровня, а те в свою очередь – на более низкой ступени и так вплоть до исполнительского персонала. Например, начальник производственного отдела имеет в своем подчинении начальников цехов, смен, лабораторий. Начальникам цехов подчиняются начальники участков, мастера. Всю организацию пронизывает соподчинение до уровня исполнительского персонала.

Каждый руководитель имеет в своем подчинении определенное количество людей, что представляет собой его сферу контроля. Сфера контроля определяет тип организационной структуры. Если руководитель контролирует большое количество подчиненных, то это широкая сфера контроля. Она дает плоскую структуру управления. Если каждому руководителю подчиняется немного людей, то это узкая сфера контроля, при которой функционирует многоуровневая (или высокая) структура управления (организация А). Большие организации с плоской структурой имеют небольшое число уровней управления (организация Б).

Организация А



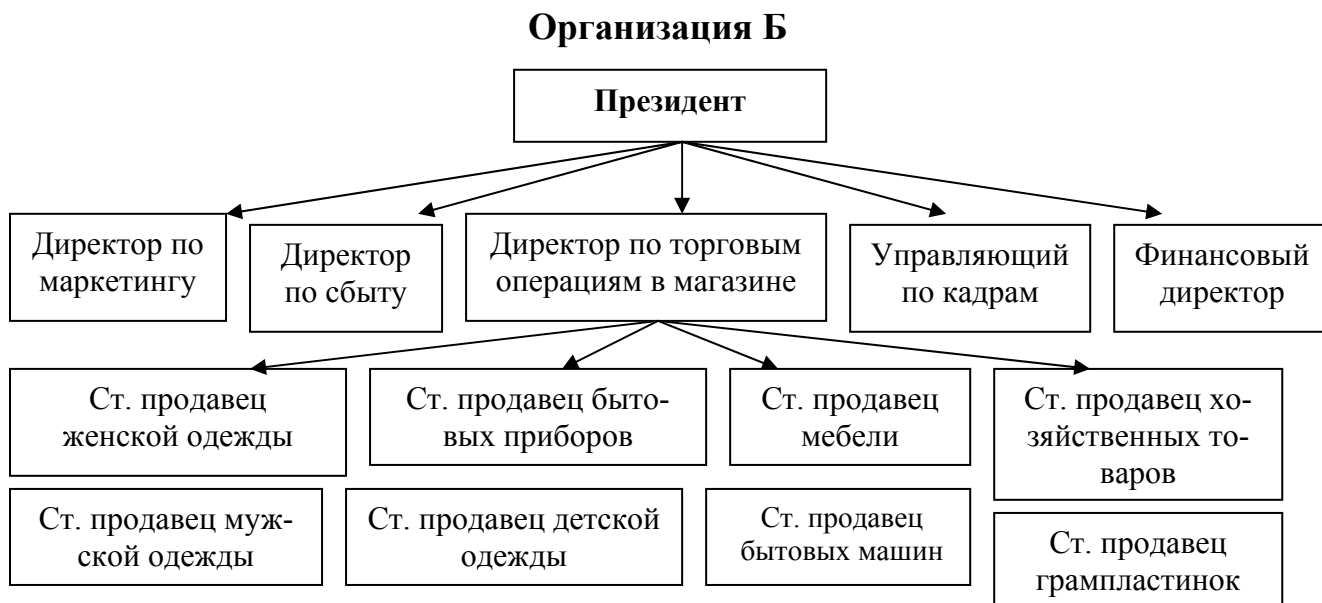


Рис. 7.1. Высокая и плоская структуры управления организации

Нельзя говорить о лучшей или худшей сфере контроля. Не определяет она и величины организации. Высокая и плоская структуры могут сложиться в разных по величине организациях. Организации с широкой сферой контроля могут иметь высокую и плоскую структуру. Так, например, завод «Гомсельмаш» и трест ресторанов имеют высокую структуру управления, несмотря на огромные различия и цели их деятельности. «Гомсельмаш» со сферой влияния на несколько тысяч работающих имеет пять уровней управления. Столько же уровней имеет армейский батальон с численностью 300 человек.

Поскольку в крупных современных организациях работа четко разграничена по горизонтали и вертикали, то возникает крайняя необходимость в создании формальных механизмов координации деятельности уровней подразделений и по соподчиненности. Такая координация обеспечивает не только интересы подразделений, но и организации в целом.

Путем координации формулируются и сообщаются цели организации и ее подразделений. Но это лишь один из множества механизмов координации. В координации участвует каждая функция управления.

Третьим внутренним переменным фактором в организации является постановка задач. Под задачей понимается предписанная работа (группа работ или часть работы), которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в установленные сроки. При разработке структуры организации в каждую должность включают ряд задач, которые являются частью общего объема работы для достижения цели. Таким образом, задачи являются элементами, составляющими должность. Считается, что если задача выполняется по установленным технологии и режиму работы, то организация функционирует эффективно.

Существует традиционное деление задач на три группы: работа с людьми, предметами (машины, сырье, инструменты), информацией. Работа за станком – это работа с предметами. Мастер участка работает с людьми. Работа экономиста в плановом отделе в основном связана с информацией.

Очень важное значение в работе имеют частота повторения задач и время для их выполнения. Операция по закручиванию гайки на конвейере может повториться множество раз за рабочий день, и на ее выполнение потребуется не-

сколько секунд. Для анализа экономической информации требуется более длительное время. Таким образом, управленческая интеллектуальная работа более разнообразная, а время на ее выполнение увеличивается от низового к высшему уровню.

Четвертый внутренний переменный фактор – технология. Огромное значение в производственном процессе имеют соединения факторов производства в выпуске продукции – технология, под которой понимается совокупность процессов, правил, навыков, применяемых при изготовлении продукции в любой сфере производственной деятельности, т.е. средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Она предполагает сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Любые производственные задачи не могут быть выполнены без использования конкретной технологии. Она выступает как средство преобразования материала, поступающего на входе производственного процесса, в форму, получаемую на выходе.

В основе технологии лежит совокупность научных знаний, а ее развитие непрерывно увеличивает и пополняет эти знания и позволит создавать новые, более совершенные технологические процессы. Человеческая цивилизация создает новейшие технологии, которые в свою очередь выступают источником ее развития. Непрерывно обогащаясь новейшими достижениями науки и техники технология представляет собою одно из проявлений процесса превращения науки в непосредственную производительную силу. К каждой отрасли экономики привязывается своя технология. Например, технология легкой промышленности, технология строительства, технология машиностроения. Поскольку непрерывно развивается и техника, то идет непрерывный процесс совершенствования технологии, а это значит, что непрерывно обновляются средства производства, применяется более высококвалифицированная рабочая сила, создаются новые процессы. Это позволяет производить в больших объемах самые современные жизненные блага для человека, используя то же или меньшее количество производственных ресурсов. Передовые технологи воплощаются в более высоко производительные орудия производства и высококвалифицированную рабочую силу. Это повышает производительность труда работников, т.е. позволяет выпускать больше продукции в единицу времени, экономя живой и овеществленный труд, что способствует насыщению рынка товарами, пользующимися большим спросом. Все это способствует ведению эффективного производства.

Высокие технологии, сопровождаются компьютеризацией производственного процесса, что в свою очередь ведет к повышению его эффективности.

Важное место в технологии занимают стандартизация и механизация, которые значительно снижают издержки производства и ремонтных работ, так как предполагают использование машин и механизмов вместо людей. Применение в производстве стандартных узлов, замена людей механизмами и использование конвейерных линий изменили служебные обязанности менеджеров, что в свою очередь повлияло на сущность управления производством.

Технологию производства можно представить в виде производственной функции, которая будет отражать различные комбинации соединения факторов производства для выпуска определенного вида продукции.

$$Q = f(L, K, M), \text{ где}$$

Q – максимальный объем продукции произведенной при данной технологии и конкретных факторах производства:

L – труд;

K – капитал;

M – природные ресурсы;

f – функция

Выпуск продукции в стоимостном выражении определяется функцией издержек производства, которая выводится из производственной функции, используя данные о ценах и производственных ресурсах. Она принимает следующий вид:

$$C_Q = (P_1 I_1, P_2 I_2 \dots P_n I_n), \text{ где}$$

C_Q – затраты на выпуск продукции Q ;

$P_1, P_2 \dots P_n$ – цены на различные факторы производства на рынке производственный ресурс;

$I_1, I_2 \dots I_n$ – необходимый объем товаров 1, 2... и так далее.

Мощным внутренним переменным фактором управления являются люди (человеческие ресурсы) – пятый переменный фактор. Человеческая переменная рассматривается в управлении в трех направлениях: поведение людей (отдельных людей, людей в группах, руководителя), менеджер в роли лидера, влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп.

На индивидуальное поведение человека и его успешную деятельность оказывает влияние множество факторов. Среди них ведущее место занимают потребности людей, их умственные и физические способности, ценности, взгляды, притязания.

Потребность людей представляет собой внутреннее физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. К базисным физиологическим потребностям относятся потребности в пище, питье, тепле; к психологическим – потребность в причастности к какому-либо обществу или группе людей. Другие потребности проявляются только после удовлетворения базисных.

Большое влияние на поведение людей оказывает *ожидание*, т.е. насколько вероятно свершение чего-то значимого для них. Повышение вероятности свершения ожидаемого способствует повышению их активности на занимаемой должности и эффективности работы.

Сильное влияние на ожидание оказывает *восприятие*, которое понимается как интеллектуальное осознание стимулов. Реакция человека на действительную окружающую среду зависит от того, как он ее воспринимает. Одно и то же явление люди воспринимают совершенно по-разному, поэтому происходящее в действительности влияет на их поведение в меру восприятия. Цель не может быть достигнута только в результате создания для этого определенных условий. Необходимо, чтобы работники восприняли, осознали свою выгоду при достижении этой

цели. Только тогда они будут прилагать для этого усилия.

Одним из различий между людьми является их отношение к чему-либо. Отношение трактуется как положительное или отрицательное восприятие вещей, людей или любых факторов внешней среды, которые влияют на их поведение. Отношение к работе определяет реакцию людей на изменение рабочей обстановки.

На поведение людей влияют также *ценности* – общие убеждения о том, что хорошо и что плохо. Ценности люди приобретают в процессе обучения. От рождения и всю последующую жизнь, проходя по ступеням общественной лестницы, они воспринимают ценности. Обычно те ценности, которые существуют в культуре данного общества, присущи организациям и их менеджерам. Ценности руководителя воспринимаются коллективом организации. Руководители высшего звена через присущие им ценности регулируют этику поведения подчиненных коллективов.

Но в каждой организации складывается своя система ценностей, что в конечном счете составляет ее нравственный облик: правила, мораль, обычаи. Ценности довольно стабильны и характеризуют личность, определяют ее поведение. Однако опыт показывает, что в различных ситуациях поведение человека может изменяться, поэтому возникает необходимость создания такой обстановки в трудовых коллективах, которая бы поддерживала тип поведения, выгодный для организации, а черты личности могли бы проявиться с максимальной отдачей.

Совокупность всех переменных создает рабочую среду, которая приспособлена к потребностям организации. Многофакторность внутренних переменных определяет чрезвычайную сложность этой среды. Определить ее влияние на поведение отдельного работника очень сложно, но можно выделить влияние групп людей и лидеров.

Формирующиеся сами по себе группы определяют нормы поведения в конкретных условиях. Поведение человека тем больше совпадает с групповыми нормами, чем больше он ценит свою принадлежность к группе.

Нормы групп могут благоприятствовать или, наоборот, препятствовать достижению целей организации. Большое влияние на достижение целей оказывает чувство коллективизма в группе, если оно направлено в сторону интересов организации.

Огромное значение для направления группы по пути достижения целей организации имеют качества лидерства менеджера, причем в большей степени врожденные, чем приобретенные. Лидерство – это качества интеллектуальной деятельности, позволяющие оказывать влияние на поведение людей и направлять их деятельность в нужном направлении.

В XX веке биологи и нейрофизиологи проводили исследования на животных и человеческих сообществах с целью понять, есть ли биологические отличия между вожаками и подчиненными особями среди существ, способных к социальному поведению. Результаты позволили сделать вывод, что и у главарей животных стай и у лидеров человеческих сообществ мозг работает не так, как у рядовых особей.

Установлено, что одним из стимуляторов лидерства является гормональный фактор, как у животных, так и у человека (большее, или меньшее количество мужского полового гормона – тестостерона). Большая решительность, целеустремленность, уверенность в себе мужчин определяется врожденными нейрогор-

мональными особенностями мозга, а в меньшей степени социальными факторами. И именно эти особенности отличают мужскую психику от женской, и являются необходимыми качествами лидера в человеческих социальных группах.

Опыт показывает, что определение на руководящую должность человека, неимеющего врожденных лидерских задатков, оказывается в абсолютном большинстве случаев бесполезным, т.к. серьезно изменить характер или приобрести лидерские качества – дело очень трудное или вовсе невозможное. Экспериментально установлено, что поворот к лидерскому характеру происходит в процессе половой дифференцировки мозга на 3-6 месяце внутриутробного развития плода под влиянием тестостерона.

Биологи утверждают, что для лидирования нужна также сообразительность (ум). По своим умственным способностям элита и люди среднего класса близки, но и элита, и средний класс по своим умственным способностям опережают людей, находящихся в самом низу человеческой иерархии. Психологи установили, что главный социальный фактор, который влияет на умственные способности (IQ – тест) – это род занятий человека. Установлена закономерность: чем сложнее умственный труд, тем IQ – тест выше. И высокопоставленные личности и средний класс в жизни занимаются интеллектуальным, а часто даже творческим трудом. Поэтому IQ – тест этих слоев общества существенно не отличается. В то же время IQ – тест чернорабочего, как правило, ниже, чем у менеджера и топ-менеджера. Что же касается особо одаренных людей, то они обладают незаурядными умственными способностями, к какой бы сфере деятельности не принадлежало их лидерство.

Ни у животных, ни у людей ученым не удалось выявить какое-то одно качество, способное выдвинуть обладающего им в лидеры. Поэтому полагают, что такого одного качества и нет, а есть несколько биологических и предрасполагающих факторов и изменяющаяся среда (ситуация). Выбор же лидера из нескольких претендентов зависит от того, обладает ли он качеством, которое при данных условиях (ситуации) позволит удовлетворить потребности сообщества. В группе одновременно могут находиться особи с различными лидерскими способностями, которые будут востребованы сообществом при возникновении соответственной ситуации.

Все внутренние переменные факторы действуют во взаимосвязи, что позволяет достигать целей организации. Поскольку внутренние переменные состоят из социального (люди) и технического компонентов, то их называют внутренними социотехническими подсистемами, что требует одинакового внимания как к социальным, так и к техническим вопросам организации. Отдача возможна лишь в их взаимодействии.

7.1.2. Внешняя среда организации

Организация как открытая система может выживать только во взаимосвязи с внешней средой. Под внешней средой понимаются факторы, который способствуют функционированию, выживанию и эффективной работе организации. к внешней среде организации относятся: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Различают факторы внешней среды прямого воздействия и факторы

внешней среды косвенного воздействия. К факторам внешней среды прямого воздействия относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. К среде косвенного воздействия относят факторы, которые могут не оказывать немедленного прямого воздействия на операции предприятия, но все же влияют на них. Это общее состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Так же как и внутренние переменные, внешние переменные воздействуют на организацию во взаимосвязи, т.е. изменение одного фактора может оказать влияние на изменение других. Так, например, рост цен на нефть повлечет за собой повышение цен во всех отраслях экономики, вызовет правительственное регулирование нормативов потребления, введение налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, повышение цен на коммунальные услуги и т.д.

Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью.

Сложность внешней среды определяется числом и вариантностью факторов, на которые организация обязана реагировать. Организации, работающие со сложной внешней средой, имеют дело с многими категориями данных, необходимых для принятия решений.

Скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде, определяют ее подвижность. Наше время характеризуется особенной подвижностью внешней среды организации. Высокая подвижность внешней среды наблюдается в отраслях электронной, фармацевтической и химической промышленности (факторы – технология, конкурентная борьба). Активные изменения происходят в отраслях, ориентированных на научно-технический прогресс.

Подвижность внешних переменных факторов может по-разному затрагивать разные подразделения организации. Так, например, подразделения, связанные с научными исследованиями, постоянно сталкиваются с высокой подвижностью внешней среды, отслеживая технологические новшества. Для производственного отдела реакция на внешнюю среду более спокойная. Здесь наблюдается стабильное движение материальных и трудовых ресурсов.

Объем и достоверность информации по каждому фактору оказывают влияние на степень определенности внешней среды. Неопределенность внешней среды зависит от количества информации и ее достоверности. Чем неопределеннее внешние переменные, тем сложнее принимать эффективные решения.

Как уже упоминалось, в среду прямого воздействия на организацию входят поставщики, законы и государственные органы, потребители и конкуренты. Все виды ресурсов организации получают через поставщиков. Это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила.

Предприятия, производящие продукцию, зависят от равномерности поступления материалов. Нарушение их поступления приводит к снижению выпуска продукции, прибыли, удовлетворения потребностей покупателя и т.д. Все это, в конечном счете, ставит в лучшее положение конкурента. Отсюда прямая зависимость организации от поставщиков.

Однако для нормального функционирования организации нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Инвестиции могут быть получены от бан-

ков, акционеров и частных лиц. Надежное финансовое состояние организации всегда привлекает инвесторов.

Каковы бы ни были современная технология, капитал и материалы, они не могут обеспечить эффективность производства без трудовых ресурсов. Организациям, как правило, всегда не хватает высококвалифицированных специалистов различных направлений и менеджеров.

На организации оказывают большое влияние законы, которые определяют их правовой статус и регулируют экономику. К ним относится множество законов и положений о безопасности и охране здоровья, защите окружающей среды, защите интересов потребителя, об оплате, финансовой защите и другие. Организации обязаны выполнять не только требования законов, но и ряда государственных учреждений, которые следят за исполнением законов и издают свои предписания. Все это дополняется еще и регулирующими постановлениями местных органов управления. Таким образом, организации сталкиваются со сложной системой юридических норм. Поэтому задача организации, заключающаяся в создании своего потребителя, находится в рамках многих ограничений.

Однако бизнес невозможен без потребителя. Именно потребитель диктует, какие товары и услуги для него необходимы и по какой цене, т.е. определяет конечные результаты деятельности организации, поэтому влияние потребителей на повышение эффективности и использование таких внутренних переменных, как материалы и трудовые ресурсы, огромно.

Во многих случаях не потребители определяют необходимый рынку продукт или услугу, а конкуренты. Если конкуренты вводят новшества, то для этого требуются более совершенные нововведения и превращение организации в еще более новаторскую и эффективную. Недооценка конкурирующей стороны в области совершенствования продукта или услуги может обернуться большими потерями прибыли.

Все факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на внутренние переменные, вызывая их реакцию. Не так заметно на организацию оказывают влияние факторы косвенного воздействия. Информация о них, как правило, не полная, и руководство вынуждено делать предположения и допущения об их возможных последствиях для организаций.

Среди факторов косвенного воздействия важнейшее место занимает технология, которая одновременно является и внутренней переменной. Организация должна учитывать перспективные технологии, которые могут повлиять на скорость устаревания продукции и на то, какого рода продукцию покупатель ожидает в будущем. Относительно недавно возникшие крупные технологические нововведения коренным образом изменили производственные процессы и продукцию. Это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, спутниковая связь, генная инженерия и др. Они затронули не только организации, но и общество в целом. Сохранить конкурентоспособность можно, ориентируясь на высокие технологии.

Косвенно воздействуют на организации также изменения в экономике. Такие экономические явления, как инфляция, экономический спад, колебания курса доллара и евро относительно валют других стран, затрагивают интересы организаций. Так, например, инфляция может вызвать рост издержек, если в период ее ожидания не увеличить запасы ресурсов и не ввести фиксированную оплату тру-

да. При снижении налогов увеличивается масса денег у населения, что способствует развитию бизнеса.

На организацию влияют также жизненные ценности и традиции. Неэтичными считаются, например, взятки, распространение порочащих конкурента слухов, определение на работу по знакомству. К социокультурным факторам, влияющим на организацию, относятся приверженность определенной торговой марке или отрицательное отношение к конкретному товару или явлению.

Организациям необходимо считаться также с политическими факторами и местными условиями. Если организация ведет дело за пределами внутреннего рынка, то ей необходимо учитывать особенности той страны, в какой она осуществляет свою деятельность. В каждой стране действуют уникальные факторы: потребности местного населения, культура, привычки и обычаи нации.

Проникновение на международный рынок осуществляется различными путями. Самым простым является экспорт готовой продукции через создание торговой компании или экспортного отдела. Иногда организация продает право на производство своей продукции иностранной компании или государству (лицензия). Лицензия может быть продана на использование патентов, технологии, производственные секреты (ноу-хау). Если две или большее число частных компаний или государств вкладывают средства в производственные мощности, то они создают совместное предприятие. В этом случае при равном партнерстве прибыль зависит от доли пакета акций каждого участника.

Если организация намерена выпускать продукцию своих заводов за границей и сохранить полный контроль над производством и маркетингом, она может это осуществить за счет прямых капиталовложений. Очень большое число корпораций владеет и управляет предприятиями в других странах. Это дает им возможность использовать дополнительные рынки сбыта и услуг, с выгодой привлекать трудовые ресурсы других стран и вкладывать капитал.

В среде международного бизнеса выделяются следующие факторы: культура, экономика, законодательство, государственное регулирование и политическая обстановка.

Преобладающее в обществе понимание системы ценностей, религии, обычаев и установок представляет собою культуру. Для эффективного ведения дел необходимо изучать культурные различия и изменять поведение в межличностных контактах, не допускать некорректного поведения по отношению к ценностям других наций. Работающие в международной среде фирмы должны также учитывать и общие экономические факторы: обменный курс валют, уровень заработной платы, учетные ставки процента и общий уровень экономического развития.

Тщательному изучению подлежат законы и государственное регулирование страны, в которой осуществляется производство или ведется торговля, а также трудовое и антимонопольное законодательство, патентное дело, ценообразование, законы рыночной экономики.

7.2. Развитие организаций

7.2.1. Образцовые предприятия

При анализе работы образцовых предприятий на первый план выдвигается их склонность к нововведениям и новаторству. Они проявляют особую склон-

ность мгновенно и постоянно реагировать на изменения в окружающей среде. Среди инерционных организаций, которые представляют абсолютное большинство, эти предприятия при изменении внешней среды изменяются и сами. Для мобильной внешней среды характерны постоянные изменения в запросах покупателей, мастерстве конкурентов, колебаниях настроений публики, перестройке сил международной торговли, в правительственных постановлениях. На все эти колеблющиеся факторы внешней среды образцовые предприятия быстро реагируют, изменяя курс, перевооружаясь, приспособляясь, преобразуясь и адаптируясь. Они меняют всю внутреннюю среду. Для этого включаются мысль, интеллект, а глубокий анализ способствует действиям. Они упорно и постоянно добиваются высшего качества, внимательно относятся к потребностям покупателей, прислушиваются к мнениям своих сотрудников. Энтузиасты изобретений и новаторства в продукте и услугах на таких предприятиях пользуются свободой действий, поощрениями и уважением. В обмен на быстрое реагирование, постоянные эксперименты и ускорение принятия решений, они идут на некоторые беспорядки во внутренней среде организации.

У образцовых предприятий, которые склонны к нововведениям, выделяют восемь признаков, наиболее полно отличающих их от других, это:

1. Ориентация на достижение успеха.
2. Лицом к потребителю.
3. Самостоятельность и предприимчивость.
4. Производительность от человека.
5. Связь с жизнью.
6. Верность своему делу.
7. Простота формы, малый штат управления.
8. Свобода и жесткость одновременно.

С увеличением размеров предприятия уменьшается скоростная реакция на принятие управленческих решений. Предвидя это, предприятие заранее вырабатывает практические методы предотвращения медленных реакций на изменения как внутренней, так и внешней среды.

Образцовые предприятия сами учатся у потребителей, которых они обслуживают. Постоянно и внимательно прислушиваясь к публике, они заимствуют у нее идеи нововведений.

Лидерство и новаторство поощряется. При этом выслушиваются предложения любого сотрудника. Даже, если идея рискованная, но с разумной долей риска, она поддерживается и внедряется.

Здесь основным источником повышения эффективности считаются не капиталовложения, а люди. Рядовой персонал выступает главным фактором достижений в области качества и продуктивности.

Нововведенческий климат на образцовых предприятиях поддерживается комплексом экономических, идеологических и социально-психологических мероприятий, которые выступают под общим названием корпоративная культура. Это основная философия предприятия. Она играет гораздо большую роль в его достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура или нововведения.

Многоплановость в деятельности не поощряется. Эффективность обеспечивается делами, которые люди хорошо знают.

Внутренние структурные формы и системы до предела просты. Число управленцев на высшем уровне незначительно.

На образцовых предприятиях умеют вселять в людей веру, побуждать, действовать, даже в незначительных делах. Если менеджер умеет заставить подчиненных действовать так, как он хочет, они начинают верить в то, что делают. А еще очень положительно на выполнении работы сказывается публичное моральное, поощрение походу малых достижений в выполнении общего объема работы. Если сотрудники что-то делают, то это признак хорошо управляемого предприятия. Проведение экспериментов, испытаний помогает быстрее и эффективнее обучаться, адаптироваться в новых условиях.

Характерным для всех образцовых предприятий без исключения является высокая культура, которая распространяется на всех сотрудников снизу доверху. Для всех ясны основополагающие ценности организации, которые становятся смыслом работы персонала. Особенно такие предприятия отличаются микрокультурами – смысле жизни людей в бизнесе. Люди хотят иметь свой смысл в жизни. Ради этого человек способен на определенные лишения и оказывает предпочтение при выборе работы тем предприятиям, которые способны осмыслить их труд. Еще большее упорство люди проявляют при решении стоящих перед ними задач, если ощущают, что могут хоть минимально влиять на свою судьбу.

На образцовых предприятиях работают люди с качествами присущими всему населению, но руководители здесь высококвалифицированы. Они больше слушают, чем говорят, внимательны к работникам, но в интересах дела способны поступать жестко, а иногда и применять силу для необходимых преобразований. Но такой «преобразователь» всегда помнит о насущных потребностях работников, высокий уровень всесторонней подготовки позволяет ему применять в управлении приемы педагога, воспитателя, лингвиста, создавать новые нормы стратегии.

Последователи такого руководителя способны выходить за пределы повседневного опыта и осваивать новые идеи. Разрозненные но родственные цели множества последователей преобразующий руководитель объединяет единую цель повышения эффективности и конкурентоспособности продукции оказания услуг. Люди рассматриваются не только как работники, но и как эмоциональные личности. Способность вызывать эмоции – критерий при оценке высшего руководителя.

Для поддержания способности предприятия приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам, необходимо направленное изменение внутренних переменных. Чтобы не вносить кардинальных поправок в структуру, пользуются введением временных структур, экстренных групп.

В современных условиях непрерывно меняющихся обстоятельств организация скорее должна плыть по течению, чем сознательно управляться, а мастерство высококвалифицированного руководителя заключается в том, чтобы удачно выбрать время для небольших коррективов.

7.2.2. Самообучающиеся организации

Непрерывно развивающаяся мировая экономика и те изменения, которые происходят в отношениях между государствами, возникновение и усиление существующих союзов, новых гигантских корпораций и новых тенденций в экономи-

ческом развитии стран мира предъявляют и новые требования к менеджменту в XXI веке.

Стиль и методы управления в первой половине XXI века определили преуспевающие менеджеры конца XX века.

В конце XX и в начале XXI века в мире появились и наращивают свое развитие обучающиеся организации. Это полностью адаптирующиеся предприятия, реагирующие на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, способные самостоятельно принимать решения, устанавливать проблемы и намечать правильные пути их реализации. В таких условиях от менеджера требуется не узкая специализация, а широкие и глубокие знания в различных направлениях хозяйствования и технического прогресса. Именно менеджер должен постоянно обучаться и заставить учиться подчиненных. Ведь ему необходимо уметь выбрать правильное направление развития фирмы с учетом все усиливающейся конкуренции и интернационализации бизнеса. Не может быть успешного развития фирмы без высококвалифицированного и талантливого руководителя. На первое место в управлении выходит профессиональный авторитет, коммуникабельность, предвидение, воображение, ориентация в неординарной ситуации.

Особые требования к руководителю предъявляются в связи с появлением унифицированных стандартов качества и цен на продукцию и услуги в странах «Общего рынка». Нужен «глобальный менеджер» способный приспособиться к любой стране, знающей языки и традиции разных народов, что позволит успешно маневрировать в долговременной перспективе.

XXI век ознаменуется отказом от традиционной многозвенной иерархической системы управления, затрудняющей своевременность принятия решений в непредсказуемой производственной и рыночной обстановке. Значительное сокращение числа уровней управления многократно увеличит объемы контроля. Компьютеризация и развитие информационных технологий позволят легко справиться с этой проблемой, но вызовет более высокие требования к квалификации руководителя и способам его взаимоотношений с работниками.

Горизонтальные структуры позволят быстро и четко решать проблемы, но вызовут потребность в дипломатических способностях менеджера, умения вести переговоры с партнером на равных условиях, отказываться от неправильной концепции «загнать партнера в угол», установления прочных и длительных контактов, основанных на взаимном доверии.

Значительно большие масштабы, чем в конце XX века, примет процесс привлечения работников к управлению. Вместо распределения небольшого количества акций среди работников, вовлечения их в рационализаторскую деятельность и кружки качества, расширится привлечение рабочих и служащих к самому бизнесу, что явится активным фактором улучшения управления и повышения производительности труда. Все большее количество работников из ранга исполнителей воли менеджеров превратится в партнеров по достижению совместных результатов хозяйственной деятельности. Усилится творческий характер труда в производстве, возрастет самостоятельность работника в принятии решений. Таким образом, речь уже идет о наделении работника властью, что является одним из факторов «обучающей организации».

Расширение управления по горизонтам поднимет на более высокую ступень использование компьютерной техники, т.к. ускорится децентрализованная циркуляция информации между потребителями. По некоторым расчетам, уже в первой

четверти XXI века новые технологии обработки информации позволят повышать производительность труда менеджеров на 40%. Невероятно увеличится объем памяти компьютера будущего, что позволит учитывать значительно больше число факторов, влияющих на выбор оптимального решения. Будут созданы такие системы, которые независимо от запроса смогут предлагать самые оптимальные решения или многовариантные решения.

Ускорятся темпы обновления продукции и технологических процессов, что повлияет на удовлетворение спроса и конкурентную борьбу.

Ускорение нововведений будет обеспечено за счет значительного увеличения капиталовложений и текущих затрат исследования и разработки, а внедряться нововведения будут специально созданными для этой цели внедренческими предприятиями.

На фоне всех этих явлений усилится борьба за потребителя в сфере послепродажного обслуживания. На многих предприятиях уже сейчас через электронную базу данных ведется постоянный учет технического состояния техники, осуществляется профилактическое обслуживание, поощряются постоянные покупатели. Все это позволяет сохранять имеющуюся клиентуру и расширять ее состав.

Не последнее место отводится и рекламе. Многолетний опыт использования рекламы показывает, что должным образом поставленная и находящаяся под контролем общества реклама служит не только интересам производителя, но и потребителя.

Информация о качестве товаров даст возможность воздействовать на производителей через рынок, путем чутких реакций на конкретные свойства этих товаров. Реклама корректирует рынок.

Все описанное и является признаками самообучающихся предприятий.

7.2.3. Успешная организация

От успеха организаций напрямую зависят объемы производства материальных благ, а следовательно, удовлетворение потребностей людей. Отсюда понятен поиск ученых ответа на вопрос: «Чем определяется успех организации?». Ответ на этот вопрос мог бы быть положен в основу управления любой хозяйственной организацией. Но простых и ясных ответов не существует. Однако, это не значит, что вообще нет надежных способов добиться успеха в коммерческой деятельности организации. Отсутствие каких-то заранее определенных канонов, правил для успешного хозяйствования организаций говорит лишь о том, что нет этих способов одинаково пригодных в любое время, при любых обстоятельствах и для всех предпринимателей. Это означает также, что те методы, которые хорошо действуют в настоящее время и при теперешних обстоятельствах, могут оказаться непригодными в будущем и при других обстоятельствах.

В основе организации лежит объединение людей вокруг целей. И организация будет успешной, если она добилась своей цели. Независимо от того, большая эта цель или малая, высокорентабельная или нет.

Составляющими успеха организации являются выживание, результативность и эффективность, производительность.

Важнейшей задачей большинства организаций является – существовать возможно дольше, выжить в меняющихся условиях окружающей среды. Установлено, что организации в вопросе существования стремятся к бесконечности.

Примером могут служить Римская католическая и православная церковь, существующие уже более 2000 лет, сотни лет существуют винодельческие и коньячные фирмы Франции и Армении.

Производственно-коммерческим организациям для своего выживания приходится периодически менять цели в соответствии с изменяющимися потребностями внешней среды.

Второй составляющей успеха организации является результативность и эффективность. По определению зарубежных авторов результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». Правильные вещи организация делает, если цель ее производства совпадает с важной потребностью, существующей на рынке; когда произведенный продукт пользуется большим спросом у потребителя. Но этот продукт необходимо делать еще и правильно, т.е. эффективно. Эффективность – это рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

Третьей составляющей успеха организации является производительность. Это в широком смысле – относительная эффективность и экономичность организации. В количественном выражении – это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. Или производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Можно также сказать, что производительность труда – это количество товаров и услуг, получаемых из единицы затрат ресурсов или производимых в единицу времени. Производительность труда – многофакторный показатель. Все факторы, которые оказывают влияние на производительность труда, можно разделить на общие (которые постоянно действуют) и специфические (их значимость изменяется). В общие факторы роста производительности труда входят:

- уровень специального образования и профессиональной подготовки работников;
 - качество производственного оборудования и технология производственных процессов;
 - развитость разделения труда (использование преимуществ специализации и кооперации производителей);
 - период деловой активности («подъем» или «спад»);
 - масштабы производства, позволяющие экономить на издержках производства.
- К специфическим факторам относятся:
- демографический (половозрастной) состав работников;
 - стоимость энергозатрат;
 - наукоемкость товарной продукции;
 - удельный вес социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, средства массовых коммуникаций);
 - объем капиталовложений в производство.

Для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции, необходим рост производительности труда на всех уровнях. Потребитель в условиях рынка, где есть свобода выбора, всегда предпочитает продукцию более производительной организации потому, что она более высокого качества. А более высокий объем продаж позволит организации использовать прилив денежных средств для вложения в ресурсы (лучшее оборудование, лучшие технологии), что в свою очередь повлияет на рост производительности труда. И

чем больший рост производительности труда в успешных организациях, тем большая вероятность разорения для менее производительных организаций.

Высокая производительность позволяет стране больше экспортировать товаров, чем ввозить. Производительность деятельности правительства обеспечивает более низкий уровень инфляции, что позволяет народу покупать больше товаров и услуг за меньшее количество денег.

Последствиями низкой производительности труда является все возрастающая конкуренция. Когда конкурируют между собою организации внутри страны, народ в целом от этого не страдает. Но когда покупается иностранный товар, уменьшается количество рабочих мест, сокращаются поступления в государственный бюджет, сокращаются возможности финансирования социальной сферы. Уровень развития народного хозяйства страны находится в прямой зависимости от роста производительности труда.

Вся политика в области производительности разрабатывается менеджерами. Это они определяют цели, методы получения продукции, формы стимулирования труда. Через разработанную политику менеджеры влияют на качество и конкурентоспособность, а следовательно, создают имидж организации.

Успешные организации принимают успешные решения. А это значит, что они должны реализоваться практически, результативно и эффективно.

7.3. Стратегия и миссия организации

Перспектива развития фирмы отражается в ее стратегии. Стратегия - это общий всесторонний план достижения цели. Стратегическое планирование — набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, прежде всего обеспечить нововведения в организации. Стратегия, как правило, разрабатывается руководителями высшего звена, но в ее реализации участвуют все уровни управления.

Для обоснования перспективы развития проводится всесторонний экономический анализ внутренней и внешней среды и фактического состояния организации. Стратегическое планирование охватывает ряд проблем развития организации на перспективу. Среди них наиболее важными являются:

- совершенствование организационной структуры;
- закрепление сфер деятельности за менеджерами;
- разработка и внедрение новых технологий и организационных систем;
- совершенствование общих и конкретных функций управления;
- совершенствование и расширение постоянно действующих связей с внешней средой и др.

Целью стратегического плана является разработка такой программы действий на будущее, которая дала бы возможность повысить эффективность организации во всех сферах ее деятельности. Стратегическое планирование позволяет четко формулировать цели организации, эффективно налаживать связи с внешней средой, распределять ресурсы, привлекать работников, расширять производство, увеличивать объемы продаж и проникать на новые рынки. В плане отражаются индивидуальные особенности организации, ее самобытность, отношения с другими системами, работниками, государством — все то, что создает имидж организации.

Являясь ориентиром на дальнюю перспективу, стратегический план одновременно должен быть приспособленным к внесению корректив, связанных с постоянно изменяющимися обстоятельствами внешней среды. Возможность переориентации стратегического плана – одно из условий его эффективного применения.

Стратегическое планирование обусловлено высокими темпами изменения и увеличения потоков информации. Оно дает возможность прогнозировать будущее состояние организации на длительный период, снижать риск ошибок, заблаговременно накапливать необходимую информацию и служит основой для принятия решений менеджерами.

Составлением стратегических планов начали активно заниматься в последнее десятилетие. Основные предложения по стратегическому планированию принимаются на ежегодных совещаниях высшего руководства организации. Установлена прямая зависимость между стратегическим планированием и эффективностью работы организации. Крупные и малые организации, занимающиеся перспективным планированием, имеют более высокие прибыли на вложенный капитал и более высокие темпы роста по сравнению с теми, кто этой работой не занимается.

Стратегическое планирование тесно связано с миссией организации.

Под миссией принимают элемент стратегии, отражающий существующую на рынке возможность удовлетворять конкретный вид потребностей в условиях конкурентной борьбы с определенной группой поставщиков-соперников.

На первый взгляд кажется, что миссия предпринимательства заключается в получении прибыли. Но прибыль является внутренней целью предприятия, конечным результатом деятельности. Миссия же заключается в создании условий для долговременной прибыльности: чтобы получать прибыль, необходимо удовлетворять общественные потребности, создавать нужную продукцию, нужные вещи, максимально соответствующие тому, что нужно потребителю, находящемуся во внешней среде. Именно во внешней среде организации реализуют свою миссию. Она является выражением удовлетворения запросов потребителей (клиентов). Так, например, Генри Форд, основатель автомобильной компании, видел свою миссию в «предоставлении людям дешевого транспорта», компания «Ревлон», производящая косметику, сбывает ее под лозунгом: «Мы продаем надежду». Банки, предоставляя кредиты, видят свою миссию в содействии экономическому развитию и повышении благосостояния общества.

Эффективность миссии будет выше там, где эти отношения внутри предприятия в большей мере соответствуют интересам каждого работника.

После выработки миссии необходимо обеспечить организацию заказами, документами, ценными бумагами. Эта важная часть работы в практике менеджмента получила название портфельной стратегии. Она, как и миссия, разрабатывается менеджерами высшего звена управления, но участие в ее разработке принимают менеджеры всех уровней.

Базой для разработки портфельной стратегии являются данные о внутреннем состоянии организации и связях с внешней средой. Поток такой информации идет от низовых звеньев к высшему звену управления.

Разработанные на этом уровне документы портфельной стратегии в свою очередь поступают в низовые звенья управления, где они конкретизируются и уточняются в функциональных подразделениях и согласуются с теми, кто должен воплощать стратегию в жизнь. Стратегическое планирование в рамках портфель-

ной стратегии ведется в двух направлениях: развитие организации (предприятия) и главные цели ее деятельности.

Планирование развития организации включает комплекс вопросов, связанных с ростом организации: освоение новых мощностей, новых видов продукции, завоевание рынков сбыта, обеспечение капиталом, всеми видами ресурсов и т. д. В зависимости от обстановки организация может отдать предпочтение внутреннему или внешнему развитию.

На основе миссии организации разрабатываются главные цели ее деятельности. Цели должны соответствовать ряду требований. К ним относятся: конкурентоспособность и измеримость, ориентация по времени, достижимость, взаимоподдерживаемость, приоритетность.

Конкурентоспособность цели позволяет выразить ее в определенных единицах измерения и выделить из общего ряда задач, а измеримость является отправным моментом начала ее достижения. Так, задача «увеличить объем производства за год на 20%» является конкретной и измеримой целью. Цель удобна и для постановки задачи исполнителям, и для контроля со стороны менеджеров.

Важно не только то, чего организация должна достичь, но и когда она должна этого достичь. Поэтому устанавливаются временные горизонты планирования. Принято различать долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (до пяти лет) и краткосрочные (в пределах года) планы.

Для того чтобы повысить эффективность организации, цель должна быть достижимой. Постановка недостижимой цели ведет к двум нежелательным последствиям: затраты ресурсов и отсутствие у работников стремления к успеху. Достижение поставленной цели люди связывают со своими надеждами на лучшую личную перспективу, удовлетворение потребностей и благополучие. В результате потери личной заинтересованности в труде снижается эффективность всего производства.

Взаимоподдерживаемость целей заключается в том, что действия и решения, принимаемые для достижения одной цели, не только не должны мешать, а при возможности должны способствовать достижению других целей. Поэтому очень важны правильная формулировка цели, обеспечение ее ресурсами, а работников – материальными стимулами их выполнения.

Приоритетность цели означает необходимость уделять внимание в первую очередь факторам, влияющим на ее достижение.

В стратегический план включаются такие цели, которые создают базу для эффективного функционирования организации на перспективу: прибыльность, рынки сбыта, производительность, производство продукции, финансовые ресурсы, производственные мощности, нововведения, организация (как функция), человеческий фактор.

Так, например, прибыльность может быть определена как увеличение дохода на вложенный капитал, размер выплат дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж. Цели должны ставиться конкретно и иметь преимущественно цифровое выражение.

Различными способами могут выражаться и рыночные цели: «доля рынка», «объем продаж» (в денежном или натуральном выражении).

Цели человеческого фактора охватывают вопросы подготовки кадров, укрепления дисциплины, обеспечения продвижения по службе и др.

Для корпоративной миссии и поставленных целей требуются условия их достижения, а факторы, которые могут оказать на них положительное или отрицательное влияние, находятся во внешней среде и внутри предприятия. Поэтому следующим этапом в стратегическом планировании являются оценка и анализ внешних и внутренних переменных.

Во внешней среде анализу подвергаются экономические, рыночные, технологические, конкурентные и политические факторы. Состояние экономики во внешней среде при стратегическом планировании должно всегда учитываться, так как оно может оказывать положительное или отрицательное влияние на планируемые показатели. Постоянно оцениваются и учитываются темпы инфляции и дефляции, уровень занятости, международный платежный баланс, курс иностранных валют. На разные организации каждый из этих факторов может оказывать положительное или отрицательное влияние.

Областью постоянного внимания со стороны организации является рынок с его непрерывно изменяющейся обстановкой. Предметом анализа выступают многие факторы, определяющие успех или оказывающие отрицательное воздействие на эффективность организации. Изменяющиеся жизненные условия, жизненные циклы различных изделий и услуг, уровень жизни населения, уровень конкуренции в отрасли – все эти и другие факторы учитываются при стратегическом планировании.

Группа технологических факторов связана с воздействием на производство научно-технического прогресса, в результате которого изменяются технологии производства, средства связи и способы обработки информации. Учет этих факторов позволяет руководству организации избежать неожиданностей, связанных с внедрением научно-технических достижений. Стратегия организации должна разрабатываться с учетом конкуренции. В перспективном плане анализируются такие элементы состояния конкурентов, как их будущие цели, текущая стратегия, маркетинговая деятельность, сильные и слабые стороны.

Эффективный стратегический план должен учитывать также отношения между государством и предпринимательством. Это политические факторы. Они проявляются через регулирующую деятельность государства посредством издания законов, кодексов, постановлений, а также нормативных актов местных органов власти. К ним относятся антимонопольные законы, способы кредитования, правила по найму и использованию рабочей силы, охрана окружающей среды и др.

В связи с развитием международных экономических связей руководители организаций должны постоянно наблюдать эту область экономической деятельности и оценивать складывающуюся обстановку. Отрицательное воздействие могут оказывать вывоз сырьевых ресурсов, проникновение на внутренний рынок иностранной дешевой высококачественной продукции, инвестиций в приоритетные отрасли, изменения валютного курса. Стратегия государства по отношению к иностранным конкурентам может быть направлена на упрочение внутреннего рынка, защиту своего производителя или, наоборот, привлечение иностранных капиталов. Руководство организации должно постоянно следить за законами и нормативными актами и учитывать их при составлении стратегического плана.

Нельзя не принимать во внимание и факторы социального поведения, которые представляют собою изменяющиеся ожидания людей, отношения в обществе и его нравы. Руководители должны вовремя учитывать их положительное или отрицательное влияние на результаты деятельности, уметь приспособить организа-

цию к изменившейся окружающей среде.

Внутренние проблемы определяются путем управленческого обследования. Анализ проводится по пяти направлениям: операции, финансы, маркетинг, человеческие ресурсы, культура и образ (имидж) организации.

Анализ операций — это анализ производства, различных сторон производственного процесса, его обеспечения, выпуска продукции. Анализу подвергаются производственные мощности, технология, сырье, производственные структуры, качество продукции и др.

Анализ финансов позволяет установить платежеспособность организации, скорость оборота средств, использование капитала и кредитов, образование фондов денежных средств. Знание финансового состояния дает возможность организации повысить эффективность процесса стратегического планирования.

В результате анализа маркетинговой деятельности определяется объем работ по нахождению покупателя и организации сбыта продукции. Изучаются доля рынка, конкурентоспособность фирмы, ассортимент, внедрение новой продукции, послепродажное обслуживание, реклама, эффективность продаж и прибыль.

Причиной многих противоречий в организации могут быть люди - человеческие ресурсы. Их характеризуют ряд показателей, такие, как тип сотрудников, их компетентность, уровень подготовки, способы стимулирования, повышение квалификации, участие в управлении. При анализе этих показателей выявляются недостатки, которые можно устранить при планировании на перспективу. Наличие в организации квалифицированных кадров рабочих и менеджеров дает возможность правильно выбрать стратегию.

Большое значение имеет складывающаяся в организации атмосфера, которую принято называть культурой производства. На ее основе вырабатываются конкретные типы поведения людей и имидж организации, который и создается при помощи сотрудников, клиентов и общественного мнения.

Взвесив внутренние и внешние слабые и сильные стороны, руководство приступает к выбору стратегической альтернативы.

Существует четыре основных вида альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих трех стратегий.

Наиболее распространенной в организациях является альтернатива ограниченного роста. Для нее характерно установление целей на основе достигнутого уровня, без больших перемен. Это наименее рискованный путь развития.

На втором месте по частоте выборе находится стратегия роста. Она характерна для отраслей с быстро изменяющейся технологией в неустойчивых условиях. Внутренний рост осуществляется в результате расширения ассортимента, внешний — путем приобретения или объединения предприятий, фирм, а также слияния акционерных обществ.

Наиболее редкой альтернативой является сокращение. В этих случаях устанавливаются цели ниже ранее достигнутых. Сокращение возможно в трех вариантах: ликвидация, продажа лишнего имущества и переориентация.

Крупные фирмы многоотраслевого характера придерживаются сочетания всех альтернатив. Общим принципом является выбор такой альтернативы, которая позволит максимально повысить долгосрочную эффективность организации.

На основании стратегического плана руководители (как правило, среднего звена) разрабатывают краткосрочные планы, называемые тактикой. Результаты

тактики видны по мере выполнения конкретных действий.

Следующим этапом является выработка политики организации -общего руководства для действий и принятия решений. Главной задачей политики является выбор действий для достижения цели. Она вырабатывается руководителями высшего звена и охватывает наиболее важные области деятельности организации: структуру, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования, социальные вопросы. Так, например, организация может проводить политику стабильности цен при колеблющейся себестоимости, или политику нововведений, или политику специального обучения служащих и др.

Несмотря на многообразие аспектов проведения политики различными организациями, она вырабатывается на основе общих исходных принципов:

- политика должна строиться на хорошо известных законах и правдивых фактах;

- политика отдельных подразделений должна дополнять друг друга, а не противоречить друг другу;

- политика должна быть определенной;

- политика должна быть изложена в письменной форме, доступной для исполнителя;

- политика должна одновременно быть гибкой и стабильной;

- политика должна осознаваться всем коллективом как разумное руководство.

Если для осуществления управленческих действий одного направления политики оказывается недостаточно, руководство описывает последовательность действий, которые следует принимать в конкретной ситуации. Такое описание носит название процедуры (например, процедура приема на работу, процедура отчета за командировку). Когда для достижения цели требуется высокая степень подчинения, используются правила — точное определение того, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила отличаются конкретностью и ограниченностью действий.

7.4. Фирмы и их классификация

Под фирмой понимают организацию (компания, хозяйственное общество, коммерческая организация), использующую ресурсы для производства товаров или услуг с целью получения прибыли. Ею может владеть и управлять один или несколько предпринимателей. Фирмы подразделяются на хозяйственные, промышленные или торговые. Это объединение однородных или смежных предприятий, обладающих правом юридического лица. Их разновидности: компании — оффилированные, венчурные, инвестиционные, инжиниринговые, а также брокерские (посреднические фирмы, имеющие коммерческие цели, действующие по поручению и за счет клиента); консалтинговые (сфера деятельности которых — консультации в различных сферах); инновационные (занимающиеся отработкой новых технологий на базе НИР); производственные (изготавливающие продукцию); торговые (специализируются на торгово-посреднической деятельности); риэлтерские (занятые продажей недвижимости) и другие. Термином «фирма» часто пользуются для обозначения любой компании.

Фирмы классифицируются по характеру хозяйственной деятельности; правовому положению; характеру собственности; принадлежности капитала; сфере деятельности.

По характеру хозяйственной деятельности фирмы могут быть: промышленные, торговые, транспортные, страховые, инжиниринговые, туристические, арендные.

Промышленные фирмы. К ним относятся те фирмы, в которых 50 и более процентов оборота приходится на производство промышленной продукции. В них сосредоточена подавляющая часть продукции, что является следствием концентрации производства в руках крупных промышленных фирм. В международных масштабах особо выделяются промышленные фирмы – транснациональные корпорации (ТНК).

В руках этих форм сосредоточена основная часть научно-технических достижений и производственного опыта высокопроизводительных стран. Этим определяется их решающая роль на мировом рынке. Они занимают господствующее положение в производстве, коммерческом экспорте, торговле патентами и лицензиями, предоставлении технических услуг. Эти же фирмы открывают филиалы и дочерние предприятия за границей, что является одной из форм экспорта капитала. Таким образом, экспортируются товары материнской фирмы и принадлежащих ей заграничных предприятий. Все это входит в понятие «заграничные операции».

Современные ТНК передовых стран с рыночной экономикой (США, Германия, Япония, Франция) объединяют большое количество промышленных предприятий различных отраслей, торговые и транспортные компании, НИИ, лаборатории. Образуются многоотраслевые комплексы. Одна компания проникает в совершенно новые для нее отрасли и сферу деятельности. Таким образом расширяется круг выпускаемой разнородной продукции, что обеспечивает хозяйственную устойчивость фирмы. Поэтому принадлежность фирмы к одной отрасли весьма условно и определяется преобладающим удельным весом в обороте фирмы продуктом.

Торговые фирмы в основе своей деятельности имеют куплю-продажу товаров. Могут быть двух типов: узкоспециализированные и торгующие большим количеством изделий различных наименований. Среди них тоже выделяются крупные монополистические объединения, которые занимают ведущее место на мировом рынке отдельных товаров. Могут также определять основной объем во внешнеторговом обороте страны. Крупные торговые объединения сосредотачивают в своих руках подавляющие объемы международной торговли автомобилями, сахаром, цветными металлами, зерном, хлопком, пушниной и др. Среди них имеются торговые компании, которые по масштабам деятельности и торговому капиталу не уступают промышленным гигантским фирмам. По характеру деятельности они могут также быть международными. Их производственная деятельность направлена на обработку сырьевых товаров, которыми они торгуют.

Транспортные фирмы. Перевозят грузы и пассажиров. Различаются по виду транспорта: железнодорожные, судоходные, авиационные, автомобильные.

Морской и авиационный транспорт в последние годы получил высокое развитие в Западных странах. Он все больше используется в грузоперевозках. На его долю приходится 2/3 груза и пассажироперевозок в странах Западной Европы.

Железнодорожным транспортом осуществляется меньшая часть перевозок.

Он малорентабельный или убыточный. Железные дороги находятся в руках государства и управляются государственными компаниями.

Страховые фирмы страхуют грузы при международных перевозках на всех видах транспорта. Большая часть страховых операций осуществляется страховыми фирмами – гигантами. Более 60% страховых операций совершаемых на мировом рынке, осуществляется фирмами США.

Транспортно-экспедиционные фирмы доставляют покупателю по поручению производителей товара и торговых фирм. При выполнении своей главной функции – доставки товаров – они выполняют целый ряд разнообразных работ: проверка состояния тары и упаковки, маркировка, оформление товаросопроводительных документов; оплата стоимости перевозки груза по поручению грузовладельца; проведение погрузочно-разгрузочных работ; хранение; страхование; подбор и комплектация мелких отправок, информирование грузополучателей о прибытии грузов, оформление таможенных документов, организация контейнерных перевозок и др.

Кому принадлежит право заключать сделки от имени фирмы зависит от ее правового положения. По отношению к контрагентам сделка считается действительной, если она заключена представителем фирмы даже тогда, когда должностное лицо превысило свои полномочия. Превышение полномочий свыше предоставленных фирмой должностному лицу влечет за собой ответственность самого должностного лица, но не влияет на правомочность сделки. Правовое положение фирмы определяет право решения хозяйственных вопросов.

В зарубежных странах право фирм базируется на гражданском и торговом праве. Зарегистрированные в торговом реестре данной страны фирмы получают право юридического лица, т.е. право защищать свои интересы в гражданских и судебных инстанциях в качестве самостоятельного субъекта с имущественной обособленностью.

Различают юридические лица публичного права и юридические лица частного права. Юридические лица публичного права имеют общественный характер деятельности, полномочия от структур власти. К ним относятся юридические лица, которые не занимаются предпринимательской деятельностью. Это: государственные органы, учреждения и организации, торговые и промышленные палаты, союзы предпринимателей.

Юридические лица частного права – это все зарегистрированные фирмы. Они представляют собою объединения лиц и объединения капитала, независимо от характера деятельности, собственности, принадлежности капитала и контроля.

По правовому положению все фирмы делятся на единоличные и объединения предпринимателей.

Единоличные предприятия могут быть собственностью одного лица или семейства. Они отвечают по обязательствам предприятия всем его капиталом и всем личным имуществом.

Регистрироваться в структурах власти обязательно.

Все дела предприятия решает собственник или уполномоченный менеджер. Единоличными преимущественно бывают мелкие и средние фирмы.

Объединения предпринимателей делятся на товарищества и общество. Объединение лиц – это товарищество. Объединение капитала – это общество. Принципиальных отличий между ними нет, но есть некоторые особенности в способе объединения капиталов.

В полном товариществе объединяются два или более предпринимателя. Они сами участвуют во всех делах товарищества и каждый несет полную ответственность за его дела вложенным капиталом и всем своим имуществом. Прибыли и убытки распределяются пропорционально доле вложенного капитала каждым из них. Продавать долю новому лицу без согласия всех членов товарищества не разрешается. Товарищество может быть распущено, если один из членов пожелает из него выйти. Уставом может быть предусмотрено ведение дел одним или несколькими членами.

При выходе одного из членов общества или его смерти, общество распускается, и может быть организовано лишь при повторении всей процедуры его создания.

Форма полного товарищества распространена не сильно, но в этой форме создаются кооперативные объединения.

Капитал кооперативного товарищества складывается из взносов (паев) его членов, количество которых может меняться, а следовательно, может меняться и капитал кооператива. Это единственное его отличие от полного товарищества.

Командантное товарищество - это объединение двух или нескольких лиц, в котором одни участники несут ответственность по делам товарищества вкладом и имуществом. Это полные товарищи. Другие – команданты или вкладчики – отвечают только своим вкладам, т.е. капиталом. Представлять организацию и заключать от ее имени договоры имеют право только полные товарищи.

Общество с ограниченной ответственностью. Это объединение только капиталов, которыми участники объединения несут ответственность по обязательствам общества, но своим имуществом ответственности не несут. Вклады (паи) здесь обязательно именные. Письменное свидетельство, которое выдается участнику общества об уплате пая, не является ценной бумагой и не может быть продано другому лицу без разрешения общества. Пайщики участвуют в общих собраниях, получают дивиденды. При ликвидации пайщики имеют право на получение части имущества общества. Обычно общество состоит из небольшого числа участников. Заключают сделки от имени общества и управляют его делами распорядители, которые могут и не быть его членами. Устав, данные о балансе изменения в размерах капитала общества публиковать не обязательно. Таким образом, все операции совершаются негласно.

Акционерное общество представляет собою объединение капиталов путем выпуска акций. Акции являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут переходить от одного лица к другому. Сумма, оплаченная за акции, является единственной долей, которой вкладчик – акционер несет ответственность по обязательствам общества. Сделки и управление всей текущей деятельностью находятся в ведении одного или нескольких распорядителей, которые являются членами управления фирмы. Распорядители несут ответственность перед обществом всем своим имуществом. Деятельность акционерных обществ должна быть открыта. Они обязаны публиковать годовые отчеты о своей деятельности по истечении каждого финансового года.

Учредители акционерного общества разрабатывают его устав в рамках существующих законоположений. Уставом определяется максимальная сумма, на которую могут быть выпущены акции. Она называется уставным капиталом. Продавая акции, общество концентрирует капитал.

Паевое объединение. Его капитал состоит из паевых вкладов участников, которые получают акции, свободно обращающиеся на бирже. За долги и обязательства общества несут ответственность все его участники.

В США понятию акционерное общество соответствует понятие корпорация. Однако корпорация имеет и ряд особенностей, отличающих ее от европейских акционерных обществ. Инвестирование капитала здесь осуществляется с помощью акций и различных ценных бумаг. Прирост на свои инвестиции акционеры получают в виде дивидендов или увеличением стоимости вложенного капитала. Акции свободно продаются. Для контроля за деятельностью корпорации и ее управлением акционеры избирают совет директоров и правление.

Прибыль корпорации облагается налогом, а акционеры платят налог на дивиденды.

В правовом отношении корпорации подчиняются законам штата, в котором зарегистрированы. Практикуется договор о трасте, который заключается в том, что участники договора передают свои капиталы третьему лицу под его доверительное управление, который выступает в качестве доверительного собственника корпорации.

По характеру собственности различают частные, государственные и кооперативные фирмы.

Объединения фирм. Функционируют в виде независимых компаний или в виде объединений. Объединения частных фирм могут быть созданы на основе системы участия и на основе договоренности между участниками объединения. Форма объединения определяет юридический статус фирмы. Независимые компании наделены правом юридического лица, дочерние лишены этого права.

В практике функционируют следующие объединения: картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

Картель объединяет фирмы одной отрасли с целью регулирования сбыта.

Синдикат – разновидность картеля, но уже с единым сбытовым органом, роль которого могут выполнять один из участников синдиката, или специально созданный для этого орган в виде акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Участники синдиката, как и картеля, сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность.

Пулом называется объединение предпринимателей с особым порядком распределения между ними прибыли, которая концентрируется на едином счете, а затем распределяется по заранее установленной пропорции.

Трест объединяет различные предприятия в единый производственный комплекс. При этом предприятия теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Предусматривается однородность деятельности. Форма треста используется для объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности. Представляющие собой либо последовательные ступени обработки сырья, либо играющие вспомогательную роль одна по отношению к другим.

Концерн – объединение самостоятельных предприятий. Они могут быть связаны между собой посредством системы участия, персональных объединений, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. В концерн входят предприятия разных отраслей промышленности, производственные процессы которых взаимосвязаны. Это вертикальное объединение. Если же объединение охватывает предприятия разных отраслей – то

это горизонтальное объединение.

Промышленные холдинги – сами занимаются производственной деятельностью, но посредством системы участия осуществляют контроль за деятельностью входящих в них предприятий. Входящие в холдинг компании сохраняют за собою право юридического лица и хозяйственную самостоятельность, но основные вопросы их деятельности решает холдинговая компания.

Финансовые группы объединяют самостоятельные предприятия различных отраслей хозяйства. Во главе финансовой группы стоит один или несколько банков. Они распоряжаются денежными капиталами входящих в нее компаний, а также координируют все сферы деятельности.

Государственные фирмы образуются за счет бюджетных средств или вкладов других государственных учреждений. Они являются юридическими лицами, имеют собственное наименование с указанием организационно-правовой формы. Под государственными понимаются как чисто государственные, так и смешанные. Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам такой фирмы и наоборот, фирма не отвечает по обязательствам государства и его органов.

В смешанных государственно-частных фирмах государство в лице какого-либо министерства может владеть значительной частью пакета акций (более 50%), и тогда оно осуществляет контроль за ее деятельностью.

Местными Советами народных депутатов могут создаваться коммунальные фирмы. Их имущество образуется за счет ассигнований из средств соответствующего местного бюджета или вкладов других коммунальных предприятий.

Казенная фирма (казна – ценности, имущество, финансовые ресурсы, принадлежащие государству, а также место для хранения ценностей) – унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления. В отношении закрепленного за ней имущества, обладает правом оперативного управления, т.е. осуществляет право владения, пользования и распоряжения им в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества. Она вправе отчуждать закрепленное за ней имущество только с согласия собственника. Производственную продукцию реализует самостоятельно, если иное не предусмотрено законодательством. Собственник имущества, закрепленного за казенной фирмой или учреждением, вправе изъять излишки, неиспользуемые либо используемое не по назначению имущество и распорядится им по своему усмотрению.

Переход к рыночной экономике ознаменовал образование новых форм экономической интеграции – товариществ, ассоциаций, совместных предприятий, малых предприятий, иностранных, предприятий с иностранными инвестициями, унитарных.

Совместное предприятие создается на основании объединения имущества учредителей (фирм, компаний) двух или более стран, которые пользуются правом юридического лица. Они могут функционировать в следующих конкретных формах: торговые фирмы, производственные предприятия, внедренческие, сервисные фирмы и др. Главной целью создания совместных предприятий является более полное удовлетворение потребности в определенных видах продукта, насыщение рынка товарами народного потребления, привлечение передовой зарубежной технологии, управленческого опыта, а также совершенствование структуры экспорта, сокращение нерационального импорта. Это одна из форм привлечения в республику дополнительного капитала, быстрее использовать резервы, расширить вы-

пуск нужной продукции и повысить эффективность ее изготовления, способствует обмену знаниями в области управления.

Совместные предприятия имеют право создавать со стороны Республики Беларусь – предприятия, объединения предприятий, производственные кооперативы, общественные организации, а при необходимости и органы государственного управления. С иностранной стороны: фирмы, компании и граждане, зарегистрированные по законодательству зарубежных государств.

Важнейшим принципом создания совместных предприятий является их валютная самоокупаемость, которая предусматривает покрытие издержек в валюте и перевод прибыли иностранному партнеру за счет валютных поступлений. Право юридического лица совместное предприятие приобретает после его регистрации. Уставной фонд предприятия образуется за счет вкладов партнеров и может пополняться из прибыли от хозяйственной деятельности, а при необходимости за счет дополнительных взносов и заемных средств. На совместных предприятиях из прибыли создается резервный фонд, сумма которого может достигать четверти уставного фонда. Генеральным директором совместного предприятия может быть как иностранный гражданин, так и гражданин государства учредителя. Его администрация обязана заключать коллективный договор с профсоюзами. При выходе из совместного предприятия или при его ликвидации инвестор имеет право на возврат своего вклада в денежной или товарной форме. Совместное предприятие подлежит регистрации в уполномоченном на то государственном органе.

Унитарное предприятие (унитарный – единый, объединенный, составляющий единое целое) – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Поэтому имущество унитарного предприятия не может быть распределено по вкладам. Собственником имущества являются государство или территориально-административная власть. Передача собственности предприятию осуществляется на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Само унитарное предприятие владеет, пользуется и распоряжается переданным ему имуществом, которое ему принадлежит в пределах, определенных законодательством. Распоряжаться недвижимым имуществом предприятие не имеет права, т.е. не может его продавать, сдавать в аренду, в залог, вносить в качестве вклада в уставной фонд товариществ и обществ и т.п. результаты деятельности (прибыль, доход) находятся в ведении предприятия в порядке, установленном законодательством.

Иностранное предприятие. Это предприятие, уставной фонд которого полностью состоит из иностранных инвестиций. На базе денежного вклада, полностью ввезенного из другого государства, в банке открывается временный расчетный счет, на который к моменту регистрации предприятия должно быть переведено не менее четверти суммы объявленного уставного фонда, в течение календарного года с момента регистрации – не менее половины, а по истечении двух лет – в полном объеме. В некоторых случаях срок формирования уставного фонда может быть продлен решением Совета Министров Республики по мотивированному ходатайству инвестора и согласованию с соответственным ведомством по внешнеэкономическим связям. Хозяйственная деятельность и экспорт – импортные операции иностранных предприятий аналогичны совместным предприятиям. Все операции оформляются документально.

Малое предприятие имеет предельный критерий численности (до 100 человек в РБ) работающих и установленный объем хозяйственного оборота (в про-

мышленности – объем продукции, в торговле – товарооборот). Малые предприятия характеризуются финансово-хозяйственной независимостью, юридической самостоятельностью, упрощенной организационной структурой, способностью к быстрой перестройке своих подразделений. Они создают условия для более рациональной производственно-хозяйственной кооперации. Статус малого предприятия определяется формой собственности на его имущество (государственное, кооперативное, арендное, частное, акционерное), а не понятием «малое», которое характеризует его размер. Деятельность малого предприятия регулируется его уставом, который утверждает учредитель. В осуществлении своей хозяйственной деятельности обладает самостоятельностью: распоряжается выпускаемой продукцией, прибылью остающейся после уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет, самостоятельно определяет формы, системы и размеры оплаты труда.

По инициативе работающих и с согласия собственника малое предприятие может быть выделено из состава действующего предприятия, одного или нескольких структурных подразделений, а также может быть создано вновь. Малым предприятиям предоставляются льготы по налогообложению.

Положительным в малых предприятиях является то, что они обладают большой маневренностью и способностью быстро осваивать технические и технологические новинки, легко адаптируются в условиях меняющегося спроса, полнее учитывают интересы потребителей.

Малые предприятия выступают контрагентами монополизации экономики страны, способствуют внедрению достижений научно-технического прогресса.

Малые предприятия могут быть образованы государственными органами, уполномоченными управлять имуществом, юридическими лицами, а также, гражданами и членами их семей.

Коллективное предприятие – это хозяйственная единица, образованная при выкупе государственного предприятия, либо при ином законном приобретении имущества трудовым коллективом. Характеризуется коллективным характером собственности и делением имущества на вклады работников. Вклад членов коллективного предприятия соответствует долям участников хозяйственного общества и хозяйственного товарищества. В состав вклада включается сумма, внесенная работником в имущество государственного предприятия и его доля в приросте имущества после создания и начала деятельности коллективного предприятия. На вклад начисляются и выплачиваются проценты. Размер процента определяется в соглашении между трудовым коллективом и органом, которому подчиняется предприятие, исходя из результатов работы. В отличие от общества с ограниченной ответственностью, где работнику при выходе из него выплачивается часть доли в имуществе общества, пропорциональная его вкладу, в коллективном предприятии вклад может быть выдан только в денежном выражении и в том размере, в котором он внесен, а также причитающаяся часть дохода. Главным документом для управления является устав предприятия. Высшим органом является собрание трудового коллектива. При ликвидации коллективного предприятия из имущества, оставшегося после расчета с бюджетом, банком и другими кредиторами, работнику выплачивается его доля – стоимость вклада и часть дохода.

Предприятие с иностранными инвестициями. В уставном фонде таких предприятий используется частично или полностью иностранный капитал. При частичном использовании предприятие является совместным. При полном – ино-

странным. Такие предприятия имеют право юридического лица. Они осуществляют любую деятельность, которая соответствует их целям и не запрещена законодательством республики. Их деятельность лицензируется. Имеют право открывать в банках счета в валюте и рублях без права перевода сумм в рублях за границу. В рублях оплачивается сырье, товары и услуги. Средства таких предприятий могут быть вложены в банки, страховые компании, но при условии, что доля иностранного инвестора не должна превышать половины уставного капитала.

Имущество, сырье и материалы, ввозимые на территорию республики для формирования уставного фонда, освобождается от уплаты таможенных пошлин и налога на импорт имущества. Имущество предприятий с иностранными инвестициями может использоваться в качестве залога по всем видам обязательств.

Дочернее предприятие – это предприятие, пакет акций или уставной фонд которого принадлежит другому предприятию (материнскому). Имеет право юридического лица.

Арендное предприятие – это хозяйственная единица, которая осуществляет предпринимательскую деятельность на основе взятого им в аренду имущества. Для его создания организуется общество арендаторов по решению общего собрания трудового коллектива государственного или другого предприятия (его структурной единицы). Общество арендаторов заключает учредительный договор и разрабатывает проект арендного договора, который направляет собственнику, правомочному сдавать имущество в аренду. При его согласии заключается договор аренды. Общее собрание арендаторов утверждает устав арендного предприятия. В установленном порядке принимается арендуемое имущество. Право юридического лица предприятие получает с момента регистрации. Арендная плата исчисляется в процентах от стоимости арендованного имущества или в твердой сумме. Может быть выкуплено, если это предусмотрено договором.

ГЛАВА 8. Цели и функции менеджмента

8.1. Цели управления предприятиями

Организация представляет собою группу людей с осознанными целями. Одновременно организацию можно рассматривать и как средство достижения цели, позволяющее людям вместе добиться того, чего они не могли бы достигнуть по-рознь. Под целью предприятия понимают желаемые результаты, которых стремиться добиться группа работающих. Цели планируются руководством и сообщаются работникам организации, чтобы они знали к чему нужно стремиться.

Организации различных типов имеют различные цели. Если организация занимается бизнесом – она сосредоточена на создании конкретных товаров или оказании услуг. Целями здесь являются – высокая рентабельность и производительность. Некоммерческие организации (государственные органы, организации, университеты, бюджетные больницы) не стремятся получать прибыль. Они сосредоточены на уменьшении затрат и это отражается в наборе целей в рамках бюджетных ограничений.

Крупные организации многоцелевые. Конечная цель управления крупным предприятием состоит в обеспечении его прибыльности (доходности). Для этого необходимо рационально организовать производственный процесс, управлять им,

развивать технико-технологическую базу, эффективно использовать кадровый потенциал, развивать творческую активность и деятельность каждого работника.

Главная цель производственного менеджмента заключается в достижении рационального функционирования производственных подразделений путем воздействия всех уровней управления через систему количественных методов, способных быстро реагировать на любые незапланированные отклонения в производственно-сбытовом цикле.

Цели составляют основу управленческого труда в производстве. Они являются главным фактором, на который ориентируются при постановке задач и выработке подходов, их решения на ближнюю перспективу.

Различают главную цель предприятия, исходя из которой, ставятся цели производственным подразделениям на каждый конкретный период производства и продвижения продукта к потребителю. Цели производственных подразделений часто носят противоположный характер, поэтому по ним невозможно принять единого управленческого решения. Менеджерам приходится ориентироваться на главную цель, периодически ущемляя достижение целей производственных подразделений, исходя из объективных условий производственно-сбытового цикла.

Если имеется только один способ достижения цели, то с принятием решения проблемы нет. Если есть варианты решений, то предстоит выбрать оптимальный вариант.

Путем оперативного управления и регулирования внедряются принятые решения по подразделениям предприятия. В этом и состоит основная работа менеджеров производства. Устранения помех в достижении цели достигается путем текущего регулирования. Для достижения общей цели предприятия разрабатывают как тактические, так и стратегические решения.

Для повышения эффективности деятельности предприятия разрабатывается множество стратегических решений. Но наиболее эффективные следующие: простота выпускаемых изделий; уменьшение размера партий изделий; более частая поставка комплектующих; снижение складских запасов; уменьшение незавершенного производства; увеличение разнообразия работ; уменьшение бумажных работ и частоты проверок.

При разработке стратегии производства исходят из следующих принципов:

- организация производства по принципу «точно в срок», который предусматривает поставку материалов и комплектующих изделий непосредственно в цех, минуя складирование;
- внедрение системы комплексного контроля качества продукции. По этой системе ответственность за качество продукции включается в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Таким образом, повышается роль контроля качества продукции на каждом рабочем месте;
- организация на предприятии специальной ремонтно-профилактической службы для обеспечения комплексного ремонтно-профилактического обслуживания машин и оборудования.

В рамках общей цели предприятия ставятся конкретные задачи для каждого производственного подразделения предприятия. Ниже приводится перечень общих задач производственных звеньев:

- постоянное внедрение в производство новых более современных изделий;
- постоянное сокращение затрат на производство единицы изделия;

- повышение качественных и потребительских характеристик изделий при снижении цен на выпускаемую продукцию;
- снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента.

При выработке целей и задач учитывают современное положение предприятия и перспективы его развития. Особенно важно предварительно выявить имеющиеся резервы в подразделениях предприятия и заранее закрепить выполнение необходимых мероприятий за конкретными лицами.

Важнейшей целью менеджмента в производственной деятельности является повышение эффективности производства, которая зависит от увеличения рентабельности капитальных вложений, роста производительности труда, повышения качества и конкурентоспособности продукции.

Достижение поставленных целей требует проведения многих технических, технологических, организационно-управленческих мероприятий в производственной сфере. Кроме того, необходимо разрабатывать единую инвестиционную политику для предприятия в целом и определить первостепенные направления инвестиций и работ, все усилия и ресурсы сконцентрировать на развитии самых эффективных областей технологического процесса и создать новые производственные системы на базе электронно-вычислительной техники.

Как мы видим, для достижения желаемых результатов необходимо одновременно задействовать множество производственных факторов. Для решения проблем нам необходимо знать наши цели, а если решение данной проблемы зависит не только от нас, но и еще от какого-то лица, то важно знать, каковы его цели. Наконец, необходимо знать, как взаимосвязаны преследуемые нами цели с целями, к которым стремятся другие заинтересованные лица, т.е. для достижения цели необходимо задействовать все внутренние производственные факторы и факторы внешней среды.

Таким образом, для достижения цели организации необходимо постоянно приводить в действие управляемую систему, которая функционирует под влиянием постоянных и периодически повторяющихся управленческих воздействий.

Управляющая система создает постоянные воздействия, которые выступают в виде структуры управления, распределения функциональных обязанностей, нормативных актов, инструкций. Рассматривая эти воздействия как постоянные, нельзя забывать, что производство – динамическая система. Изменения в производстве приводят к изменениям постоянных воздействий (структуры, функциональных обязанностей и т.д.), поэтому эту форму воздействия лучше назвать относительно постоянной.

Более активной формой менеджмента являются периодически повторяющиеся воздействия, которые выступают в виде управленческих решений по поддержанию непрерывности процесса производства. От руководителя требуются непосредственное вмешательство, анализ большого объема информации, выработка вариантов решений и организация их выполнения.

Как вид человеческой деятельности управление имеет все черты трудового процесса. Процесс управления есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения определенных целей.

Процесс производства не только находится в определенной зависимости от управления, но и оказывает влияние на него, поэтому для развития производства требуется совершенствование управления.

Постановка текущей цели (на ближайшую перспективу) – это конкретный уровень разработки управленческого решения.

Каждая цель требует выбора своих ориентиров. Между ориентирами, целями и стратегией устанавливается тесная взаимосвязь. Стратегия, выработанная на высших уровнях управления, становится ориентиром и целью для низовых звеньев управления.

Общие или глобальные цели организации (предприятия, фирмы) служат основой разработки целей по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений.

Общие цели отражают дальнюю перспективу развития организации, но они должны быть увязаны с ресурсами. Происходит также ранжирование целей по их приоритетности, т.е. устанавливается очередность их достижения. Так, например, цели могут быть выстроены в следующей последовательности: 1) обеспечение оптимальной рентабельности; 2) обеспечение устойчивости на рынке; 3) разработка новых видов деятельности.

Если приоритет отдается обеспечению оптимальной рентабельности, на это окажут влияние такие показатели, как объем продаж, уровень и норма прибыли на вложенный капитал, темпы роста объема продаж, доход на одну акцию, сумма выплаченной заработной платы, уровень качества продукции при уже сложившихся видах деятельности. В этом случае обеспечение устойчивости на рынке может быть отнесено на второй план. Еще на более позднее время можно отнести выработку новых видов деятельности, которые включают развитие информационных систем, выпуск новых видов продукции и т.п.

Процесс управления предполагает и выработку специфических целей, которые разрабатываются в рамках общей цели. Среди специфических целей первое место занимает определение рентабельности по каждому отдельному подразделению. И уже только после этого могут ставиться такие специфические цели, как развитие новой продукции, совершенствование технического уровня производства, определение источников финансирования, уменьшение налогообложения и др.

Общая цель управления производством вытекает из рыночных отношений. Каждому звену управления ставится своя цель, а следовательно, цели всех звеньев объединены общей целью. Затем проводят анализ состояния управляемой подсистемы, т.е. дается оценка сложившейся ситуации. На базе этого этапа выявляется основное препятствие, которое мешает достижению поставленной цели. И наконец, наступает этап выбора меры или системы мер для достижения цели – решения. Он знаменует собой импульс, который приводит управляемую подсистему в более активное состояние.

Управление предприятием имеет цель: эффективное и планомерное использование всех технических, экономических, организационных и социальных возможностей для обеспечения производства. Цели деятельности производственного объединения, корпорации, предприятия разрабатываются на основе изучения конъюнктуры рынка и основных направлений развития отрасли, в которую входит объединение, предприятие. Главная цель заключается в выполнении обязательств по выпуску и поставкам высококачественной продукции для удовлетво-

рения потребностей населения и народного хозяйства. Эта цель предусматривает также удовлетворение потребностей обороны страны и экспорта соответствующих видов продукции. При этом неперенными условиями являются минимальные затраты на производство и доведение продукта до потребителя. Ниже приведены основные области и цели деятельности фирмы, корпорации, предприятия.

Таблица 8.1

Области и цели деятельности предприятия

Области деятельности	Цели деятельности
1. Изготовление и поставка продукции	Ритмичное выполнение планов, заданий, договоров и обязательств по производству и поставкам продукции по объему, качеству, номенклатуре и ассортименту в установленные сроки и с оптимальным производственным циклом
2. Повышение качества продукции	Обеспечение постоянного соответствия технического уровня, качества разрабатываемой и выпускаемой продукции потребностям населения, народного хозяйства, обороны страны и экспорта
3. Формирование и использование ресурсов	Повышение сбалансированности использования всех видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, основных производственных фондов), повышение и поддержание их качественного уровня, снижение их относительных объемов и стоимости и повышение на этой основе эффективности использования ресурсов
4. Научно-техническое развитие производства	Совершенствование производственно-технической базы в соответствии с новейшими достижениями науки, техники, технологии и организации производства, обеспечивающее устойчивую и эффективную работу на текущий и перспективный период, установленные планом развития
5. Социальное развитие трудового коллектива	Повышение степени удовлетворенности трудом, удовлетворение материальных и духовных потребностей членов коллектива, улучшение условий труда, быта и отдыха, повышение социальной активности каждого работающего
6. Охрана окружающей среды	Выполнение норм и требований к воздействию процессов производства и выпускаемой продукции на окружающую среду, рациональное использование природных ресурсов, их восстановление и воспроизводство
7. Совершенствование организации производства и управления	Повышение уровня организации производства и управления

8.1.2. Управление по целям

Стремление персонала организации достичь желаемых результатов является основой успешного менеджмента. Эти результаты предусматриваются заранее и рассматриваются как цели, достижение которых желательно и жизненно необходимо.

Можно сказать, что цели – это будущие состояния, желательные для работника или организационной системы в целом. Достижение цели как бы ограничивает наше нынешнее и будущее поведение, вытекающие из прошлых и будущих потребностей. Таким образом, цели – это не только желательные ориентиры на-

ших устремлений, они требуют также определенного поведения и материальных, трудовых и финансовых ресурсов для того, чтобы добиться этих целей.

Цели определяют поведение и, с точки зрения их мотивации, повышение результативности и производительности, постановка цели является главным фактором в управлении производством.

Подтверждением этого является то, что цели: 1. концентрируют внимание и усилия индивида или трудового коллектива на определенных направлениях; 2. являются прогнозируемыми нормативами, с которыми сопоставляются результаты; 3. являются основанием для планирования ресурсов; 4. могут оказать влияние на структуру, мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

Исследователями в области менеджмента установлено:

1. Трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с легкими целями.

2. Конкретные сложные цели ведут к более высокой результативности, чем отсутствие целей или их постановка в общем виде типа: «Делайте максимум возможного»;

3. Цели опосредствуют или смягчают влияние, которое оказывают на результаты денежные стимулы, недостаток времени, знание результатов, участие в принятии решений, конкуренция и т.д.

Управление по целям (УПЦ) является основным методом, используемым в настоящее время менеджерами для придания постановке цели операционного вида.

Примерно 40-50 процентов всех крупных отечественных и зарубежных фирм применяют в настоящее время ту или иную форму УПЦ.

Управление по целям дает возможность резко увеличить результативность индивидуального труда.

Установлено 10 ориентиров, которых следует придерживаться при формировании целей в области производительности:

1. Цели должны быть измеримыми.

2. Результаты должны быть однозначными (для толкования их).

3. Цели должны включать точные сроки.

4. Они должны быть мобилизующими, но достижимыми.

5. Цели должны концентрировать внимание на возможностях роста производительности труда.

6. Предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достичь цели.

7. Пользоваться поддержкой организации.

8. Быть контролируемыми.

9. Должны быть лица, ответственные за цели.

10. Поддаваться оценке, результаты их достижения должны быть ясны.

Процесс управления по целям включает следующие основные элементы и основные шаги:

Таблица 8.1.

Процесс управления целями

Основные элементы	Основные шаги
Постановка цели	1. Сформулируйте долгосрочные цели и стратегические планы 2. Сформулируйте конкретные задачи всей организации 3. Определите задачи подразделений

	4. Определите задачи каждого работника
Планирование мероприятий	5. Разработайте план мероприятий
Самоконтроль	6. Внедрите и осуществите корректирующие действия
Периодический пересмотр	7. Оцените степень достижения цели 8. Оцените будущую результативность, подкрепите поведение и усильте мотивацию с помощью: а. обучения и самосовершенствования менеджеров б. вознаграждения в. планирования служебного роста

Различают следующие понятия постановки цели:

- цель как деятельность (что-нибудь делать);
- цель как результат (добиться каких-либо (локальных) результатов);
- цель как процесс (добиться бесперебойного протекания процесса);
- цель как достижение определенного состояния (например, состояния предприятий, состояния в природе).

Состояние понимается как готовность к какому-либо действию, стабильность, способность противостоять нежелательным отклонениям.

8.2. Функции менеджмента

8.2.1. Общие функции менеджмента

Содержание управления раскрывается в его функциях, возникших в результате разделения и специализации труда в сфере управления как особого вида деятельности. Дать исчерпывающий перечень функций управления весьма затруднительно. Но несмотря на многообразие, они подразделяются на общие и конкретные.

Общими функциями являются: планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль, учет и анализ. Они представляют собой части управленческого цикла, определяют специализацию труда. Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга. Например, планирование организуется, координируется, мотивируется, контролируется, анализируется. Организация планируется, стимулируется, контролируется и т.д.

Взаимодействие элементов производства порождает множество задач управления, которые реализуются с помощью вполне конкретных функций. Между задачами управления, функциями управления и управленческими решениями существует постоянная зависимость. В этой зависимости раскрывается сущность управления.

Задачи управления, как и функции, подразделяют на два класса.

К первому классу относятся общие задачи создания устойчивой и надежной системы производства, ее развития. Их выполнение дает возможность создавать рациональные формы управления и оценивать результаты жизнедеятельности всей системы. К таким задачам относятся: развитие производственной кооперации, совершенствование организационных структур системы производства, поддержание заданных режимов структурных подразделений системы производства, повышение заинтересованности работающих в результатах своего труда, организация учета и контроля за деятельностью объектов управления. Эти задачи управления обуславливают возникновение функций, которые реализуются в соответст-

вующих управленческих решениях.

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия представлена в следующей таблице:

Таблица 8.2

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты (решения)
1. Обоснование темпов планомерного развития организации	Планирование	Планы-прогнозы, стратегический план, план экономического, научно-технического, социального развития
2. Образование структурных подразделений системы производства и установление взаимосвязей между ними Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления	Организация	Утверждение структур производства и управление взаимосвязями Утверждение штатов, положений, инструкций и т.п.
3. Установление взаимодействия подразделений производства, согласование действий управленческих подразделений, руководителей, управленческого персонала Сохранение установленных режимов, устойчивости, стабильности системы производства	Координация и регулирование	Утверждение графиков взаимодействия и распорядок работ Утверждение стандартов, обязательств, норм
4. Создание условий для эффективной, творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация	Утверждение материальных и моральных стимулов к труду
5. Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности. Проверка решений по развитию производства	Контроль, учет, анализ	Решение по результатам ревизий, проверок, учета, анализа хозяйственной деятельности

Например, задача управления – обоснование темпов планомерного развития системы производства – вызывает к жизни общую функцию – планирование, а результатом ее воздействия являются планы, прогнозы социального, экономического, и научно-технического развития.

Ко второму классу относятся задачи специфического характера, обусловленные необходимостью поддержания непрерывности производственного процесса, экономического обслуживания производства, развития коллектива как социальной группы. Эти задачи охватывают непосредственно производственную, научно-техническую, экономическую, политическую; область производства, а также научно-техническое развитие.

Для решения задач управления второго класса требуются действия специфических функций, к которым в первую очередь относятся производственные функции (технические, технологические, организация труда, обеспечение сырьем

и материалами, обслуживание производства), задач научно-технического развития производства – действия функций управления научно-техническим прогрессом, задач экономического обслуживания – действия экономических функций, а также задач социально-политического и духовно-идеологического развития производственного коллектива – действия политических функций.

Остановимся на характеристике общих функций управления.

8.2.2. Планирование

Обоснование основных направлений и пропорций развития производства с учетом обеспечения их ресурсами и спроса рынка дается в планировании. Планом ставятся конкретные задачи в развитии всего предприятия и каждого его звена на конкретный период; определяются хозяйственные задачи, способы их достижения, устанавливаются сроки и последовательность выполнения; определяются потребности в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, требуемых для выполнения поставленных задач. Другими словами, планирование – это разработка плана, определяющего то, что нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством. Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможности наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном предприятия.

Планирование осуществляется в три этапа: прогнозирование, моделирование и программирование.

Экономическое прогнозирование – это научное предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации.

Прогнозирование и планирование определяют перспективу развития и будущее состояние системы производства как объекта, так и субъекта управления. Оказывая активное воздействие на систему, они способствуют усилению темпов развития производства, обнаружению дополнительных резервов, материальных источников, применению передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм. Для того чтобы снизить риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации, руководство принимает обоснованные и систематизированные перспективные плановые решения. Планирование на ближнюю перспективу помогает создать единство общей цели внутри организации.

В широком смысле слова планирование – это деятельность по выработке и принятию управленческого решения. План как система взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, предусматривает следующее.

Цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой – неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства.

Пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.

Ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

Пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства – важнейшее условие его эффективности.

Организация выполнения плана и контроль. Устанавливается диалектическая связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Планомерность развития производства дает возможность реализовать последовательную схему общественного процесса труда: потребность – задача – функция – решение. Каждому уровню иерархии управления сопутствует планирование как его центральное звено. Большое внимание уделяется выполнению целевых программ: повышение концентрации ресурсов, улучшение системы плановых показателей в целях стимулирования производительности труда, максимального использования основных фондов, экономии сырья и материалов.

В результате совершенствования планирования теснее увязываются решения текущих и перспективных задач отраслевого и территориального развития производства. Существует три способа планирования: от достигнутого уровня, оптимальное и адаптивное.

Наиболее простой способ – от достигнутого уровня. Он не нацеливает коллектив на изыскание резервов повышения эффективности производства. Его консерватизм проявляется в том, что не требуется особых усилий и знаний для реализации принятых решений. При этом способе планирования не уделяется должного внимания научно-техническому прогрессу

Более прогрессивный способ – оптимальное планирование. Он основывается на системе научно обоснованных нормативов, экономико-математических методах, совместном рассмотрении планов взаимосвязанных объектов. Его цель – достижение наиболее высоких конечных результатов. Такое планирование часто связано с коренными качественными преобразованиями в системе, концентрацией ресурсов, сил и средств. Однако не всегда учитываются возникающие в ходе производства на местах возможности корректировки заданий.

Широко внедряется адаптивное планирование, которое позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, т.е. учитывать их в плане и эффективно к ним приспосабливаться. Центр тяжести переносится на факторы и стимулы, обеспечивающие выполнение принятых решений. При этом используются местная инициатива, резервы, исследуются пути дальнейшего повышения эффективности производства. Большое внимание уделяется процессу составления плана, его согласованию со смежными.

На современном этапе экономического развития планирование должно быть комплексным. Сначала проводится анализ состояния хозяйства, различных сторон его деятельности, а затем учитываются такие факторы, как общественная потребность, имеющиеся трудовые, материальные и финансовые ресурсы. Принимается во внимание также нормативная база, сбалансированность планов на основе натуральных и стоимостных балансов, балансов производственных мощностей и труда. Структура планирования как функции управления показана на рис. 8.1.

Прогнозирование

будущее состояние социально-экономических

Моделирование

научное описание ситуаций и будущего состояния соци-

Программирование

Конкретное обоснование реализации решений, про-

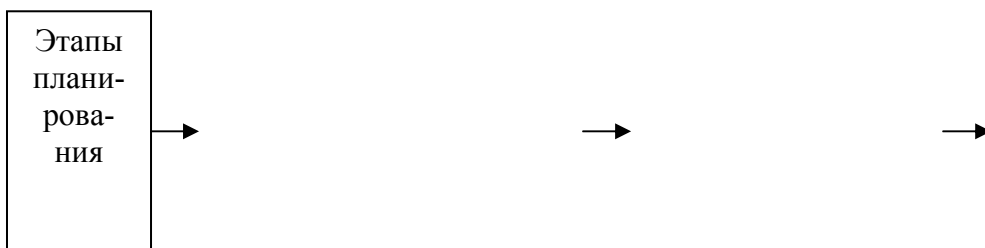


Рис. 8.1. Этапы планирования

Организационное (внутрифирменное) планирование заключается в обоснованном определении главных направлений и соразмерности развития производства. При этом учитываются материальные источники обеспечения плана и спрос рынка. В процессе планирования конкретизируется развитие всего предприятия и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определяются хозяйственные задачи, средства их достижения, сроки и последовательность реализации, выявляются все виды ресурсов, необходимые для выполнения поставленных задач. Организация стремится заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, которые могут обеспечить благоприятные условия для ее нормального функционирования и развития.

При планировании разрабатывается комплекс мероприятий, который определяет последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном. Благодаря планированию обеспечивается увязка функций отдельных структурных подразделений в технологической последовательности: научные исследования и разработки, производство, сбыт. Основами планирования являются выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценка имеющихся ресурсов, поэтому планирование должно быть согласовано с маркетинговой деятельностью, чтобы обеспечить регулирование производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Выделяются два вида планов:

1. в зависимости от содержания деятельности: планы НИР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовые планы;
2. в зависимости от организационной структуры: планы производственного подразделения.

В зависимости от содержания, целей и задач выделяют следующие формы планирования:

В зависимости от планового периода следующие формы:

- перспективное планирование (прогнозирование);
- среднесрочное планирование;
- текущее (оперативное) планирование,

На качество планирования оказывают влияние компетентность менеджеров всех уровней управления, их квалификации, а также информационное обеспечение.

Планирование является начальным этапом управления, но это не единовременный акт, а процесс, который включает комплекс предусмотренных операций и продолжается до их завершения.

Следующим этапом являются действия по реализации плана. Они направлены на оптимальные возможности организации по использованию всех видов

ресурсов и исключение всего, что могло бы привести к снижению эффективности деятельности организации.

Планирование в зависимости от направленности и характера задач организации бывает: стратегическим, или перспективным; среднесрочным; тактическим, или текущим.

Целью стратегического планирования является комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в перспективе. На этой основе определяются показатели развития организации на плановый период. Цели долгосрочных планов реализуются через программы, годовые планы, планы прибылей. Программы закрепляются за подразделениями организации.

В стратегическом планировании часто используют метод экстраполяции, т.е. переносят результаты выполнения показателей прошлого периода на вновь планируемый период. В расчете на то, что будущее будет лучше прошлого, эти показатели несколько завышаются. Стратегическое планирование осуществляет главным образом государство.

Среднесрочные планы, как правило, охватывают пятилетний срок. В них отражаются количественные показатели, в том числе распределение ресурсов, сведения о производстве, капиталовложениях и источниках финансирования.

Текущее планирование охватывает детальные разработки (обычно на один год) оперативных планов для организации в целом и ее отдельных подразделений. Текущий производственный план состоит из календарных планов (месячных, квартальных, полугодовых). В них детально конкретизируются цели и задачи, поставленные перспективными и среднесрочными планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей.

Оперативный план, выраженный в денежной форме, представляет собой финансовый план.

Методология планирования базируется на широком использовании программно-целевого подхода. Он требует точных формулировок целей организации и их увязки с ресурсами. Цели ставятся на длительную перспективу и отражают главные направления программы развития организации, в соответствии с которой формулируются конкретные задачи каждому подразделению. В обязательном порядке определяются общий объем прибыли, норма рентабельности, также показатели, вытекающие из маркетинговой деятельности и нормативов финансирования.

Благодаря стратегическому и текущему планированию формируются задачи финансово-хозяйственной деятельности на определенный период и конкретные способы их выполнения. В планах предусматриваются необходимые для осуществления задач материальные и финансовые ресурсы и методы их эффективного использования. Методология планирования предусматривает увязку целей с ресурсами, определение последовательности, средств и методов достижения целей.

Крупные организации, как правило, планируют «сверху вниз». Планирование осуществляется на высшем уровне управления и носит характер директивы для низовых уровней управления. Высшее звено управления определяет цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития организации. На каждой более низкой ступени управления они конкретизируются с учетом возможностей каждого подразделения. Здесь определяются пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции.

Перед началом действий по реализации плана планирование заканчивается. Однако необходимо помнить, что планирование не единственный акт, а процесс, который продолжается до завершения запланированных операций.

В настоящее время все большее внимание уделяется перспективному планированию, которое охватывает период в 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих принципов ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития). Перспективное планирование определяет стратегическое направление и основные программы развития. Как правило, оно применяется на государственном уровне.

Целью стратегического планирования является научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в перспективном периоде. На этой основе разрабатываются показатели развития предприятия на предусматриваемый период.

Среднесрочное планирование обычно охватывает пятилетний период. Именно в такие сроки возникает потребность в обновлении ассортимента продукции и производственного аппарата. В таких планах уже отражаются задачи предприятия на предстоящий период и в обязательном порядке задачи на предстоящий период каждого подразделения предприятия.

Среднесрочный план уже содержит количественные показатели (цифры). В таких планах приводятся детальные сведения о капиталовложениях и источниках их покрытия. Среднесрочные планы разрабатываются в производственных отделениях.

Оперативные планы для предприятия в целом или его отдельных подразделений разрабатываются при помощи текущего планирования. Сюда относятся планы по научным исследованиям, производству, материально-техническому снабжению. Текущий план производства состоит из календарных планов (месячных, квартальных, полугодовых), которые представляют собой конкретное отражение перспективных и среднесрочных планов. Для составления календарного плана берутся данные о наличии заказов, их обеспечении материальными ресурсами, использовании производственных мощностей. Здесь также предусматриваются расходы на реконструкцию и замену оборудования, обучение рабочих. Такие же детальные разработки производятся и в календарных планах по сбыту продукции.

Разновидностью оперативного плана является бизнес-план (англ. – business-plan) – план развития предприятия или предпринимательской деятельности на краткосрочный период. Для его составления предприятия (фирмы) проводят комплекс маркетинговых и технико-экономических исследований, направленных на совершенствование и развитие производства. Результаты этих исследований ложатся в основу бизнес-плана. Бизнес-план может также разрабатываться для технико-экономического обоснования инвестиционных проектов с целью определения целесообразности капитальных вложений. Бизнес-план составляется на один год с детализацией хозяйственной деятельности по месяцам, а для инвестиционных проектов – на срок их внедрения. Может также иметь прогнозный характер на среднесрочный период. Ниже приводится примерный перечень разделов бизнес-плана:

- описание предприятия;
- продукция и услуги;

- план маркетинга;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- производственный план (потенциал);
- план организации управления;
- реализация проекта;
- финансовый план.

Планирование осуществляют плановые органы разных уровней управления. Высшим звеном планирования являются комитеты при совете директоров или плановые комитеты компаний, которые принимают решения по наиболее важным вопросам стратегии.

Разработкой перспективных и текущих планов занимается центральная служба планирования. Она согласует их с производственными подразделениями, корректирует и уточняет плановые показатели, осуществляет контроль за их выполнением. В ее функции входят также составление форм плановых документов и консультирование по вопросам планирования.

8.2.3. Организация

Эта функция управления на предприятии охватывает главным образом исполнительскую и оперативную деятельность. Ее цели – формирование управляющей и управляемой подсистемы, установление конкретных параметров, режимов работы подразделений, предприятия, отношений между ними.

В результате действия организации как функции управления достигается соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Функция организации охватывает всю систему управления. Ее особенностью по сравнению с другими функциями является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций.

Посредством организации соединяются люди и подразделения в единый производственный организм. Однако это соединение не случайно, а подчинено законам управления и задаче производства. Благодаря действию функции организации устанавливается и взаимодействие между объектом и субъектом управления.

Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов. Она основывается на глубоком экономическом анализе существующего положения дел, научном расчете, всестороннем изучении поведения работника и управленческого процесса. В настоящее время, когда совершается перестройка всего хозяйственного механизма, к организации предъявляются особенно высокие требования. В этих условиях организация становится решающим звеном дальнейшего совершенствования управления экономикой в самом широком смысле слова.

Функция организации заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями. Она определяет порядок и условия функционирования предприятия. Существует два пути реализации этой

функции: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Через административно-организационное управление определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и определяется ответственность между работниками аппарата управления.

Оперативное управление заключается в постоянном сравнении достигнутых результатов с показателями текущих планов.

Организационную структуру составляют подразделения с их взаимосвязями, которые определяются целями предприятия, его подразделений и их функциями.

Через организационную структуру распределяются функции и полномочия на принятие решений между менеджерами предприятия, которые несут ответственность за деятельность структурных звеньев предприятия.

При разработке структур управления возникают проблемы установления правильных взаимоотношений между звеньями. Это связано с разнообразием их целей, условий работы и стимулирования. Возможно также правильно выбрать конкретную схему и последовательность процедур при принятии решения.

Посредством совершенствования организационных структур уточняются функции производственных звеньев, устраняется их дублирование. Все это направлено на повышение эффективности управления.

Оптимальная организационная структура предполагает активные взаимосвязи между отдельными звеньями производства, установление четких прав и ответственности. Организационные структуры промышленных предприятий очень разнообразны, что зависит от многих факторов. Это и величина предприятия, и его специализация, и принадлежность к конкретной отрасли, и ориентация на рынок сбыта продукции, и многое другое.

Структура управления динамичная и подвержена изменениям под воздействием различных факторов.

8.2.4. Координация и регулирование

Многие авторы не выделяют отдельно эту функцию, считая, что она является составной частью функции организации.

Мы считаем, что ее проявление столь ярко выражено, что ее можно рассматривать как самостоятельную функцию управления.

Сущность этой функции заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма. При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров. Цели координации и регулирования – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы. На предприятиях возникает необходимость концентрировать материальные, трудовые и финансовые ресурсы на особо важном участке. Отсюда возникает неравномерность в движении производства, т.е. отклонение от первоначально заданных условий. К отклонениям приводят также перебои в снабжении, нарушения трудовой дисциплины.

лины, нехватка средств и др. Поэтому работники управления должны располагать эффективными средствами регулирования, а регулирующие средства должны предусматриваться в планах.

На современном этапе развития производства продолжается процесс дальнейшего разделения труда в сфере управления. Для этого требуется усиление координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы управления. Должно быть налажено сотрудничество между структурными подразделениями, руководителями. Нарушение координации приводит к тому, что руководители не информируются о работе друг друга, действуют обособленно, а это приводит к нарушению сотрудничества.

Координация осуществляется путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, внесения в них корректив, увязки работы между исполнителями. Координацией охватываются общественные организации, что дает возможность сосредоточить силы на основных участках производства.

8.2.5. Мотивация

Огромное значение для достижения целей организации имеет функция мотивации. Под мотивацией понимается процесс стимулирования самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Самый старый способ намеренного воздействия на людей в целях выполнения задач организации осуществлялся при помощи принуждения и поощрения (метод «кнута и пряника»). Естественной основой эффективности этого метода были очень низкие экономические и социальные условия жизни работников в период промышленной революции.

К началу XX столетия эти условия изменились незначительно. Но Ф.У. Тейлор и его последователи поняли неэффективность нищенского состояния работников. Была определена дневная норма выработки, а труд сверх этой нормы оплачивался пропорционально его величине. В результате такой усовершенствованной мотивации резко возросла производительность труда, которая усиливалась специализацией и стандартизацией. Применение новых технологий и организации труда в еще большей степени способствовало повышению его производительности.

По мере роста жизненного уровня трудящихся, управляющие начали понимать, что экономическое поощрение не всегда стимулирует человека работать лучше. Это побудило теоретиков управления искать новые способы мотивации к труду.

Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Э. Мэйо. Позже проведенные эксперименты психологом Л. Маслоу помогли понять причины этого явления: мотивами поступков людей являются в основном не экономическое положение, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Исследования Мэйо, проведенные в конце 20-х гг. на рабочих местах, позволили сделать вывод, что на производительность труда оказывают такие человеческие факторы, как социальное взаимодействие и групповое поведение. На его выводах была основана теория «человеческих отношений».

В 40-х гг. XX столетия появились психологические теории мотивации труда. Они подразделяются на две группы: основанные на внутренних побуждениях (потребностях) и на поведении людей с учетом их восприятия и познаний окружающего мира.

Потребности людей бывают первичными и вторичными: первичные – это врожденные физиологические потребности: дыхание, сон, пища; вторичные – вытекают из психологического состояния человека. Такими являются, например, потребности в уважении, успехе, власти. Они появляются с развитием интеллекта и приобретением жизненного опыта. Этим объясняется их многообразие.

Являясь продуктом физиологического и психологического состояния человека, потребности выражаются в его поведении, побуждают к определенным действиям. Побуждение проявляется в определенном поведении, которое ставит своей целью удовлетворение потребности. Когда эта цель достигнута, потребность может быть удовлетворена полностью, частично или вовсе не удовлетворена.

Степень удовлетворения потребности в данной ситуации влияет на поведение человека, если сложится похожая ситуация в будущем. Человек будет стремиться обязательно повторить то свое поведение, которое дало возможность максимально удовлетворить потребность в прошлом. Это состояние называется «законом результата».

Все люди абсолютно разные по материальному положению, воспитанию, уму, культуре, интересам и т.п., поэтому существует множество разнообразных потребностей и целей. По-разному люди и ведут себя по достижении этих целей, поэтому нельзя предложить какой-то один «лучший» способ мотивации. То, что приемлемо для одного, может быть абсолютно неподходящим для другого. Постоянные изменения в организационной структуре, технологии производства, кадровые перемещения – все это также усложняет процесс мотивации.

Для побуждения работников к активной деятельности применяется вознаграждение. Применительно к мотивации вознаграждение имеет более глубокий смысл, чем деньги, выгода или удовольствия. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Но ценности у каждого человека свои. Портфель с долларами цивилизованным человеком будет воспринят как ценное вознаграждение, но для дикаря – более ценным окажется портфель.

Различают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение человек получает от работы: удовольствие от общения с сослуживцами, удовлетворение от достижения результата, полезности произведенного продукта. Внутреннее вознаграждение обеспечивается путем создания хороших условий труда и точной постановки задачи.

Внешнее вознаграждение может выступать в виде как материального вознаграждения, так и морального: материальное – зарплата, дополнительные выплаты, премии, оплата определенных расходов; моральное – присвоение звания «лучший работник», похвала, отметка в приказе и др.

Для мотивации прежде всего необходимо определить потребности людей. А. Маслоу множество человеческих потребностей подразделил на пять групп по приоритетности их удовлетворения:

- 1) физиологические – вода, еда, жилище;
- 2) безопасность и уверенность в будущем. Защита от физических и физиологических опасностей и уверенность, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

3) социальные – социальное признание, взаимодействие, привязанность и поддержка;

4) уважение – самоуважение, личные достижения, признание, уважение коллег;

5) самовыражение – реализация своих потенциальных возможностей.

Первые две группы – первичные потребности, остальные – вторичные, удовлетворить которые человек стремится после удовлетворения первичных. В общей массе людей в основном выдерживается приведенная последовательность потребностей, хотя в конкретных обстоятельствах какая-то из потребностей может доминировать.

Из теории Маслоу следует, что мотивация людей зависит от множества их потребностей. С ростом материального благосостояния и стабильности в обществе на первый план выступают вторичные потребности. Однако потребности людей изменяются, поэтому руководителю необходимо следить за способами мотивации в каждом конкретном случае.

При управлении людьми следует исходить из того, что четкого разграничения потребностей не существует. Кроме того, руководитель должен учитывать индивидуальные качества людей. Особенно следует учитывать прошлый опыт, который оказывает доминирующее влияние на потребности в настоящем.

Другой исследователь Д. МакКлелланд считал, что мотивация должна основываться на трех потребностях: власть, успех, причастность.

Эта теория в какой-то мере схожа с теорией Маслоу. Так, потребность во власти и успехе у Маслоу – это самовыражение и уважение, потребность в причастности – это социальные потребности.

Еще одна модель мотивации была разработана Ф. Герцбергом. Он считал, что на процесс побуждения себя и других к деятельности влияют гигиенические факторы и мотивация. Гигиенические факторы – это факторы окружающей среды. Герцберг утверждал, что при отсутствии или при недостаточном наличии этих факторов возникает ощущение неудовлетворенности работой. Но если их достаточно, то они ни на что человека не воодушевляют. Человек к ним безразличен.

К мотивациям Герцберг относит успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности, возможности творческого и делового роста. Их отсутствие не вызывает неудовлетворенности работой, но наличие побуждает к эффективной деятельности.

Анализируя все три теории, можно сделать вывод, что применение их в практике управления, безусловно, дает положительный результат в целом. Но все же следует внимательно относиться к отдельным группам, отдельным типам людей и использовать предложенные теоретические положения с учетом конкретных условий и конкретной ситуации.

Рассмотренные теории основаны на потребностях, удовлетворение которых влияет на поведение людей. Существует еще три процессуальных теории, в которых мотивация рассматривается как процесс последовательных состояний. Это теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания основана на том, как конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события. Мотивация к труду рассматривается как процесс: «затраты труда – результаты труда – вознаграждение и удовлетворенность трудом». Она будет эффективна только в том случае, если на каждом

этапе ожидание будет положительным. Если человек недостаточно удовлетворен вознаграждением, то мотивация будет ослаблена.

Теория справедливости основана на соизмерении вознаграждения с затраченными усилиями и соотношении этого вознаграждения к вознаграждению других людей, выполняющих аналогичную работу. Опыт показывает, что если сотрудники считают, что им недоплачивают – они начинают работать хуже. Если же считают, что им переплачивают, отношение к труду, как правило, не изменяется. Поскольку у работников потребности разные, то по-разному будет оценено и конкретное вознаграждение. До тех пор пока люди не будут считать себя справедливыми вознагражденными, они будут стремиться к уменьшению интенсивности труда.

Элементы обеих процессуальных теорий объединяет теория мотивации, разработанная Портером и Лоулером. Модель содержит пять факторов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с этой моделью результаты зависят от приложенных усилий, способностей работника, индивидуальных особенностей и осознания своей роли. Степень уверенности в том, что данный уровень усилий приведет к конкретному уровню вознаграждения, способствует приложению этих усилий. Вознаграждение ставится в зависимость от достигнутых результатов.

Модель построена на понятии «результативный труд ведет к удовлетворению» вопреки мнению большинства менеджеров, которые считают, что «удовлетворение ведет к достижению высоких результатов».

Исследования, проведенные за последние годы, подтвердили теорию Портера-Лоулера. Преимуществом их модели является также то, что она показала эффективность объединения понятий «усилия», «способности», «результаты», «вознаграждение» и «восприятие» в единой взаимосвязанной системе.

В общей системе мотивации особую роль играет заработная плата. Рыночная экономика ориентирована на конечные результаты деятельности. Справедливое общество должно стремиться к полной компенсации затраченного труда, которая реализуется через заработную плату, а заработная плата удовлетворяет многие потребности – физиологические, безопасности, защищенности и др.

8.2.6. Контроль, учет и анализ

Управление следует рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных действий, потому что цели не всегда достигаются в предусмотренном виде, люди не всегда или не так выполняют поручения, изменение окружающей среды ведет к изменению внутренних переменных.

Определение степени достижения цели осуществляется при помощи контроля, который представляет собою процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей.

Контроль – одна из функций управления. Как функция, контроль имеет двойкий характер. С одной стороны, это элемент каждой функции управления (организации, регулирования, координации, планирования, учета, анализа), а с другой – это самостоятельная функция управления.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации на предотвращение кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль дает возможность определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга.

В замкнутом цикле управленческой деятельности контроль взаимодействует с другими функциями. Особенно тесное взаимодействие существует между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хозяйственной деятельности. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ – методом его проведения. Контроль имеет свои объекты, субъекты, цели и задачи.

Объектами контроля выступают предприятия, организации. Внутри организаций контролю подвергаются происходящие в них процессы или отдельные элементы системы.

Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные и частные.

Контроль способствует укреплению дисциплины и соблюдению законности. Благодаря ему, обеспечиваются единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, а также предупреждаются ошибки и недоработки.

Контроль, осуществляемый до фактического начала работы, называется предварительным. Он предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ. Кроме того, предварительный контроль предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений. При планировании, составлении смет, заключении договоров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность. Благодаря ему устраняются диспропорции в финансировании.

Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, называется текущим контролем. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а осуществляется он начальниками. Задачи текущего контроля – оперативное выявление и своевременное пересечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий.

Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи. Материальные, финансовые и человеческие ресурсы составляют «вход» системы обратной связи, а готовая продукция, услуги – «выход». В роли регулятора системы выступает руководитель-менеджер, который осуществляет контроль за заданными параметрами. Контроль дает возможность также своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы.

Заключительный, или последующий, контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Фактически полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целями этого вида контроля являются установление правильности, законности и экономической целесообразности производимых работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе.

При заключительном контроле формируется информация для учета, если аналогичная работа повторяется в будущем. Она используется для мотивации труда.

Функция контроля осуществляет сбор, обработку и анализ информации о полученных результатах хозяйственной деятельности всех структурных звеньев предприятия, сравнивает их с плановыми показателями и выявляет отклонения, анализирует причины этих отклонений; разрабатывает мероприятия по их устранению. Таким образом, контроль – это не только установление отклонений от запланированных показателей, но и действенный рычаг повышения эффективности работы подразделений. Непосредственно проверяется и анализируется установленная стандартная отчетность как предприятия в целом, так и его подразделений, т.е. функция контроля базируется на учете и отчетности.

Существуют различные формы контроля: финансовый, административный, государственный и другие. Мы рассмотрим финансовый контроль, как основу общего контроля менеджмента.

Организационно на высшем звене управления финансовый контроль осуществляется специальной службой контроля. Производственные подразделения предприятия контролируются его бухгалтерией, финансовым отделом и плановыми органами, которые получают и обрабатывают экономическую информацию по фактическим результатам за истекший период деятельности. Особенное внимание уделяется показателю прибыли и затрат на производство. Устанавливается также степень выполнения плана и причины его отклонений. Формы отчетности и формы планов идентичны. Это упрощает проведение контроля и анализа. Под постоянным вниманием контрольных органов находятся и такие показатели как эффективность капитальных вложений, обеспеченность предприятия собственными основными и оборотными средствами, платежеспособность, ликвидность (финансовое состояние).

Роль функции финансового контроля менеджмента в последние годы значительно увеличилась в связи с тем, что для него широко используются автоматизированные информационные системы и электронно-вычислительная техника, которые позволили оперативно обрабатывать и передавать на большие расстояния информацию и принимать своевременные меры по устранению возникших отклонений от принятых плановых заданий. Применение этих систем позволило централизовать контроль в менеджменте, т.е. перенести его на высшие уровни управления и одновременно оптимизировать соотношение централизованного управления низовыми звеньями предприятия.

Контроль на низовом уровне тесно связан с текущим планированием. Поэтому он входит в единое понятие оперативного управления. Контроль на низовом уровне называют административным контролем. В то же время общий управленческий контроль тесно связан с перспективным планированием и осуществляется за использованием ресурсов. Поэтому общий управленческий контроль централизован, а административный (оперативный) – децентрализован.

Но в целом система контроля позволяет использовать преимущества обособленности производственных звеньев, так и эффективного управления из центра.

Тесно связан с функцией контроля (и со всеми другими функциями) анализ хозяйственной деятельности предприятия. Посредством анализа оценивают экономическую эффективность производственной деятельности предприятия за отчетный период и выявляют возможности его развития на перспективу с точки зрения обеспеченности финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами. Результатами анализа должны быть ответы на вопрос, как лучше организовать хозяйственно-сбытовую деятельность предприятия на предстоящий период, какие и

где его резервы.

Исходные данные для принятия управленческих решений получают также при помощи экономического анализа.

Анализу подвергается вся производственно-хозяйственная деятельность, но наибольшее внимание уделяется анализу прибыли от реализации продукции, структур себестоимости всей выпускаемой и реализуемой продукции, себестоимости отдельных видов продукции. Устанавливаются также причины отклонений от ранее рассчитанных цен и запланированных затрат на производство и реализацию продукции.

ГЛАВА 9. Проектирование организаций и организационных структур управления предприятием

9.1. Построение производственной организации и основы структурного деления

Определенная организация наблюдалась еще на стадии индивидуального труда ремесленника. Она зародилась из многократно повторяющихся производственных функций, выполняемых ремесленником для достижения конечной цели своего труда. Устойчивая реализация производственных функций и образует простейшую форму организации процесса производства, т.е. его первоначальную структуру, существующую еще в скрытом состоянии. Основой этого явления было кооперированное производство, развитие которого привело к выделению функций управления, формирующих организационную структуру.

Таким образом, главными факторами формирования организационной структуры управления производством были разделение труда и появление функции управления. Совместный труд, кооперация рабочей силы породили новый тип отношений, сложившийся как отношения между участниками производственного процесса, между руководителями и подчиненными.

На стадии машинного производства произошло окончательное обособление функций управления. Появились полностью освобожденные от производственных функций руководители. Возник опосредованный контроль с помощью ведомостей, отчетов, докладов и т.п. Была налажена обратная связь. Все это, и в особенности рост масштабов производства, способствовало быстрому развитию организационных структур управления.

Структура управления производством – это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления. Она характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями.

Число звеньев в структуре определяет ее уровни. Структуры могут быть одноуровневыми и многоуровневыми. В зависимости от их характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные. Каждое структурное подразделение характеризуется количественными и качественными параметрами.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), которые определяют функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения – каждого исполнителя. При формировании организационных структур главное внимание уделяется приданию им динамичности, чтобы они могли приспосабливаться к постоянным изменениям внутренней среды.

Наукой установлено, что существует предел числа структурных подразделений или работников, которые могут быть подчинены одному субъекту управления. На пути эффективного управления становится информационный барьер, который определяет границы.

Иногда с целью совершенствования структуры организаций прибегают к ее реструктуризации, под которой понимается перестройка основных структурных элементов деятельности предприятия с целью повышения их эффективности и конкурентоспособности. Различают четыре основных ее вида: правовую – юридическое закрепление прав собственности; финансовую – упорядочение активов, достижение договоренности по долгам, выработка процедуры их банковского урегулирования, включая ликвидацию и банкротство; организационную – изменение состава и перегруппировка организационных звеньев; управленческую – переход от директивных методов к нормальному корпоративному управлению.

В крупной организации вся управленческая работа строго разделена по горизонтали и вертикали. По горизонтали происходит расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (начальники отделов). Вышестоящие руководители координируют работу нижестоящих руководителей, которые в свою очередь также координируют работу руководителей, стоящих ниже их и так, пока не опустятся до уровня руководителя, координирующего работу неуправленческого персонала, т.е. рабочих, производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное разделение труда образует уровни управления.

Количество уровней управления может быть различным. Как правило, оно определяется величиной организации и объемами управленческой работы. Иногда это исторически сложившаяся структура.

Независимо от количества уровней управления всех руководителей подразделяют на три категории исходя из функций, которые они выполняют в организации: руководители низового звена, руководители среднего звена и руководители высшего звена.

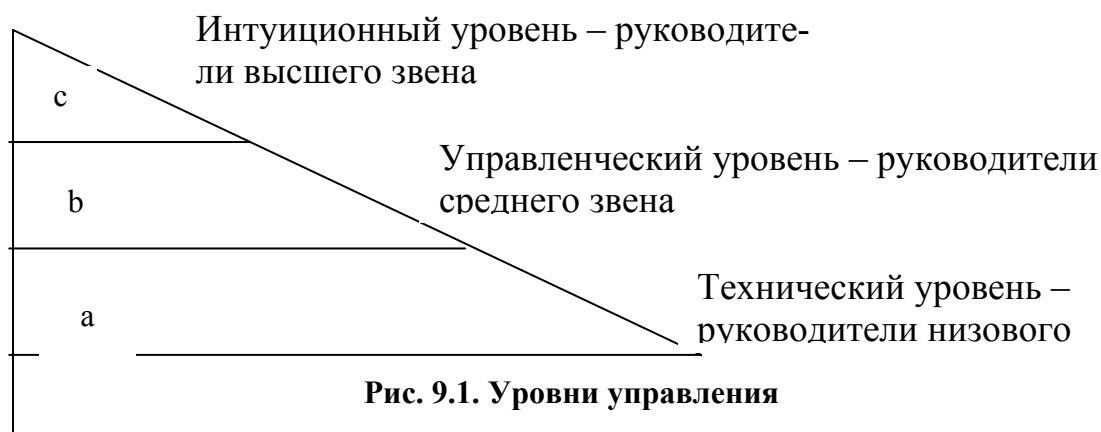
Существует параллельное деление руководителей на три уровня, введенное американским социологом Талкоттом Парсонсом: технический уровень соответствует уровню низового звена, управленческий уровень – уровню руководителей среднего звена, институционный уровень – уровню высшего звена.

Под институционным уровнем понимается и уровень специальных структур, так называемых институтов, например, государство, акционерное общество и т. п., выполняющих определенные общественные функции.

Руководители низового звена – это младшие начальники. Этот управленческий уровень находится непосредственно над рабочими и другими работниками производства. Они обеспечивают непрерывность производственного процесса и отвечают за использование оборудования, сырья и трудовых ресурсов.

Типичной должностью на этом уровне является мастер, мастер смены, старший мастер, начальник производственного участка. Этот уровень руководства непосредственно соприкасается с рабочими. Работа здесь характеризуется

большим разнообразием и краткостью задач. Руководители этого звена затрачивают много времени на общение с подчиненными и мало общаются с вышестоящими руководителями.



Линии а, b, с обозначают, что на каждом последующем уровне управления находится меньше управленческого персонала.

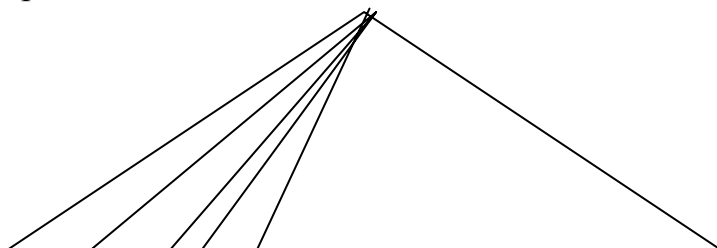
Работу руководителей низового звена координируют и контролируют руководители среднего звена. Типичными должностями этих руководителей являются начальник смены, сменный инженер, начальник цеха, начальник отдела, директор филиала.

Общие признаки, характеризующие работу этих руководителей, выделить очень трудно. В основном характер работы руководителя этого звена определяется содержанием работы вверенного ему подразделения. Так, например, работа начальника производственного отдела на промышленном предприятии главным образом сводится к координации и управлению руководителями низового звена. Занимается он также анализом данных о ходе производственного процесса, производительности труда, налаживанием связей между производственными подразделениями.

Руководители среднего уровня выполняют работу по связи между руководителями низового и высшего звена. Они аккумулируют информацию о ходе производственного процесса, отрабатывают ее и анализируют, придают ей удобную форму для принятия решений руководителями высшего звена. От 70 до 90% рабочего времени руководители среднего звена проводят в устном общении.

Относительно малочисленную группу составляют руководители высшего звена. На производстве – это директор завода, генеральный директор объединения, президент и вице-президент корпорации, на уровне государства – министры, в университете – ректор, проректор. Это люди, которые принимают самые ответственные решения в организации. На этом уровне ценятся личности, которые своими управленческими качествами могут повлиять на весь облик любой организационной структуры.

Руководители высшего звена в течение рабочего дня выполняют огромную по масштабам управленческую работу в напряженном темпе. Они, как правило, живут своей работой. Их рабочий день никогда не кончается. И в домашних условиях их мысли направлены на поиск вариантов повышения эффективности возглавляемой ими организации.



*ВС – 70% – запланированные заседания и встречи;
СД – 9% – незапланированные встречи;
ДЕ – 3% – поездки, осмотры;
ЕМ – 12% – работа с бумагами;
МА – 6% – телефонные разговоры.*

Рис. 9.2. Использование времени руководителями высшего звена

9.2. Основы организационного анализа и проектирования

Оптимальное проектирование организационных структур управления по важности в производстве занимает такое же место, как техническое совершенствование, планирование, маркетинг, так как оно охватывает интересы всей его системы. Речь идет об установлении таких организационных форм, которые обеспечивали бы наиболее эффективное управление.

Основой совершенствования организационных структур является анализ. На действующих предприятиях при его помощи оценивают сложившуюся форму управления.

Организационный анализ проводится в трех направлениях: состав органов управления, количественных параметров, взаимосвязей и соподчиненности.

Для анализа состава органов управления берутся такие показатели, как структура, количество служб и самостоятельных структурных подразделений, их состав (бюро, групп и т.д.).

Анализ количественных параметров охватывает численность и соотношение различных категорий управленческого аппарата по отдельным звеньям, службам и подразделениям системы, объем перерабатываемой ими информации принимаемых решений, техники, объектов управления.

При анализе взаимосвязей и соподчиненности особое внимание уделяется комплексности охвата структурными подразделениями аппарата управления всех видов работ, которые проводятся в системе, а также скорости прохождения информации через взаимосвязанные структурные подразделения.

На изменение организационных структур оказывают влияние факторы, которые можно свести к трем основным группам: характер объекта управления, внешняя среда, специфика самой системы управления.

Характер объекта управления определяется масштабами и типом производства, сложностью выпускаемой продукции, технической оснащенностью, количеством потребляемых товаров и поставщиков, составом кадров. Структура линейных и функциональных подразделений зависит от количества и величины звеньев основного и вспомогательного производства.

Внешняя среда предприятия представлена вышестоящей организацией, поставщиками, потребителями продукции, финансовыми и кредитными органами, научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями. Орга-

низационная структура находится в зависимости от самостоятельности и взаимосвязей с перечисленными организациями.

На структуру оказывают влияние также специфические факторы системы. К ним относятся: соотношение применяемых методов управления, уровень подготовки управленческих кадров, информационного обеспечения, технические средства управления и т.п. Для комплексности организационного анализа необходимо учитывать все перечисленные факторы.

Для анализа и правильного проектирования организационных структур используются методы организационного и математического моделирования. Это дает возможность системно описывать, разрабатывать оптимизированные организационные структуры и прогнозировать их развитие.

Организационному анализу подвергаются разные элементы системы управления. Различают анализы: организационной структуры, методов и технических средств управления.

Организационное проектирование проводится в следующих направлениях: проектирование структуры производства, производственных процессов, структуры управляющей системы, процессов управления.

9.3. Проектирование организационных структур управления предприятиями

Проектирование – это разработка проекта – комплекса технической документации, содержащей технико-экономическое обоснование, чертежи, пояснительные записки и другие материалы, необходимые для создания организационной структуры управления предприятиями. От качества технико-экономического обоснования и уровня проектных решений во многом зависит эффективность будущей системы управления.

Структура аппарата управления выражает форму разделения труда. Оттого, насколько она правильно построена, зависит эффективность воздействия управляющей системы на управляемую.

При проектировании структур управления предприятиями необходимо придерживаться следующих требований.

Первое требование к структуре аппарата управления – оперативность. Это значит, что управляющее решение должно достигнуть управляемого объекта раньше, чем наступит очередное изменение состояния производства. В противном случае решение окажется не нужным.

Второе требование – надежность, т.е. структура аппарата управления должна обеспечивать абсолютную достоверность и бесперебойность передачи информации. Она должна быть настолько подвижной, чтобы могла быстро перестраиваться в соответствии с изменениями в производстве.

В каждой управляющей системе должно быть небольшое количество звеньев по горизонтали и ступеней по вертикали, однако этот минимум обязан обеспечить наилучшую эффективность управления, т.е. система управления должна соответствовать требованию оптимальности.

Важным показателем качества структуры управления является ее экономичность, т.е. наибольший эффект должен достигаться при наименьших затратах на содержание ее аппарата.

На организационную структуру управления оказывают воздействие цели, принципы, методы и функции управления. Рассмотрим их.

Цель требует выделения подразделений, отвечающих за ее выполнение.

Принципы и методы – создание или расширение структурных подразделений. Например, принцип коллегиальности реализуется посредством функционирующего при директоре технического совета, в задачи которого входят обсуждение проблемных вопросов, выработка вариантов решения. При переходе к рыночным отношениям необходимо разрабатывать конкретные программы, которые должны осуществляться на уровне предприятий. В результате усиления социально-психологических методов управления создаются специальные службы.

Но самое большое влияние на структуру управления оказывают функции управления, их состав, содержание и объем. Поэтому установление их перечня и содержания, необходимых для достижения целей, должно предшествовать построению аппарата управления. Следует придерживаться принципа «первичность функции и вторичность органа управления».

Под формированием структуры подразумевается закрепление конкретных функций за подразделениями аппарата управления. Развитие функций влечет за собою развитие структуры управления.

Научно-технический прогресс приводит к появлению новых функций и отмиранию действующих. В связи с этим формирование структуры аппарата управления должно базироваться на глубоком анализе системы функций.

Создаются более совершенные органы управления, между которыми распределяются функции: на верхних уровнях управления – функции перспективного планирования и прогнозирования, а в низовых звеньях – функции оперативного и текущего планирования.

Структура управления изменяется с развитием производительных сил и рыночных отношений, а также с увеличением познавательного уровня закономерности этих отношений. Для создания наиболее эффективных организационных структур необходимо настойчиво осуществлять меры, направленные на их оперативность, надежность и экономичность.

При разработке структуры управления предприятием учитываются и такие факторы, как количество работающих, объем производства, уровень механизации и автоматизации, вид и тип производства, количество и виды оборудования, организация труда и производства, номенклатура продукции.

Например, при повышении уровня механизации и автоматизации производства сокращаются функции оперативного планирования и управления, снижаются нормы технологического обслуживания оборудования, появляется возможность установить количество основных и вспомогательных рабочих, расход материалов, электроэнергии, что в свою очередь позволяет определить количество и квалификационный состав технических, экономических и административных подразделений.

Структура управления зависит также от централизации функции управления, при которой сокращается количество подразделений. Концентрация производства и укрупнение фирм способствуют дифференциации функций между различными уровнями системы управления. Целесообразно функции перспективного планирования, технического перевооружения, капитального строительства решать централизованно, на верхних уровнях системы управления, а вопросы оперативного управления – в низовых ее звеньях. Дифференциация проблем, решаемых

централизованно и децентрализованно, отражается на структуре аппарата управления. Так, децентрализация разработки плановых показателей в свое время привела к расширению экономических служб предприятий.

На структуру органов управления оказывает влияние также уровень методологической и организационной работы. Правильно организованная работа и применение передовых методов обеспечивают повышение производительности управленческого труда. Большое значение имеет совершенствование документации и документооборота, научного определения потоков информации.

Положительное влияние на структуру управления оказывает также специализация управленческого труда с четким разграничением прав и обязанностей подразделений и должностных лиц.

Факторы, используемые при проектировании организационных структур управления предприятием, можно сгруппировать по следующим направлениям: внешней среды, технологии, стратегии и кадров. При этом, при проектировании особое внимание уделяется определению следующих элементов: разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, связи и координация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция.

На промышленных предприятиях применяются четыре основные организационные структуры систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная) и матричная.

При линейной структуре во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель – единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали (линия), которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление (рис. 9.3).

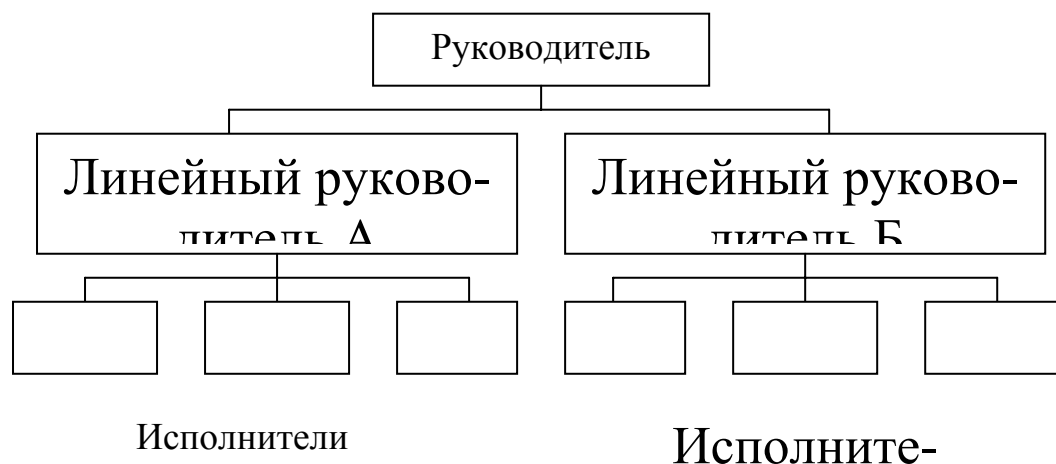


Рис. 9.3. Линейная структура управления

Эта структура имеет ряд преимуществ, что позволяет оперативно и эффективно управлять. Она наиболее простая: имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника. Это способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена.

Но эта структура характерна для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных связей немного. Когда же масштабы производства больше, а круг решаемых проблем все возрастает, повышается технический и организационный уровень, линейная структура оказывается неэффективной, так как руководитель не может знать все и поэтому не может управлять хорошо. Управление широкомасштабным производством со сложными связями имеет функциональную структуру (рис. 9.4).

Ее сущность заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений.

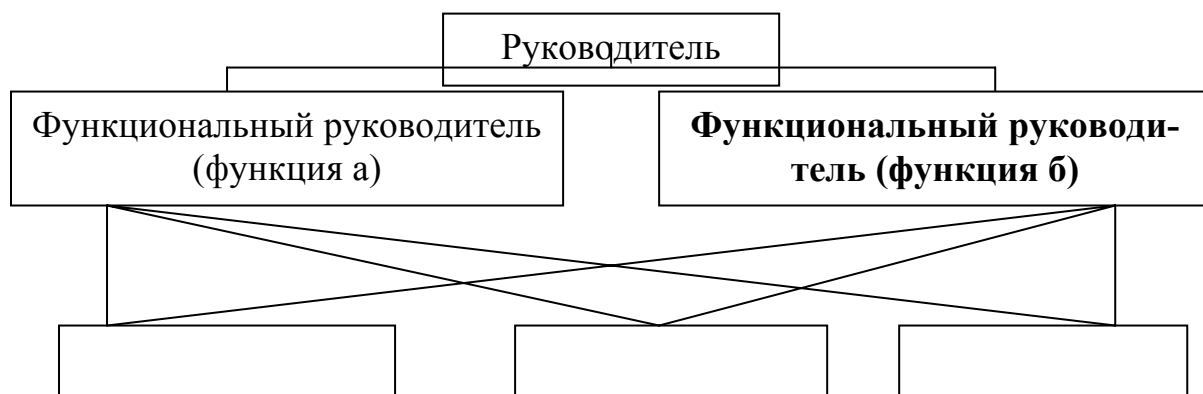


Рис. 9.4. Функциональная структура управления

Таким образом, наряду с линейной действует и функциональная организация. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов.

Однако команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, и поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за выполнение своих обязанностей вследствие обезлички.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются в линейно-функциональной (штабной) (рис. 9.5; 9.6).

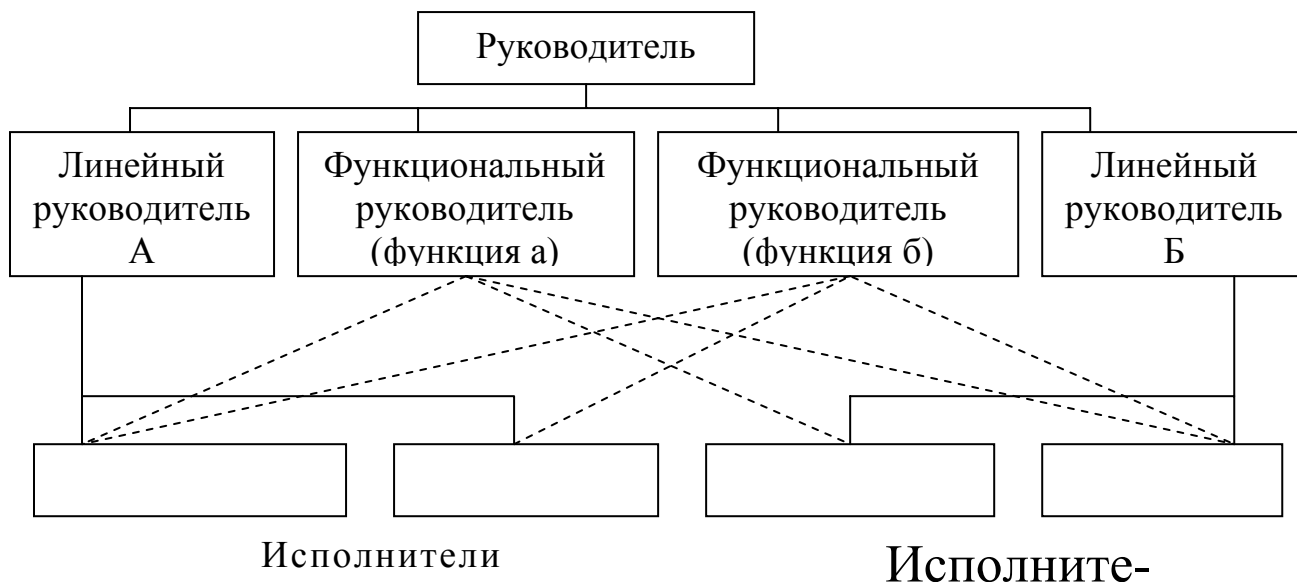


Рис. 9.5. Линейно-функциональная структура управления

При линейном руководстве специалисты образуют штаб, который готовит для него данные для компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с ним, что способствует более компетентному решению вопросов. Но при линейно-функциональной структуре управления резко увеличивается нагрузка

ка на линейного руководителя, который должен исполнять роль посредника между функциональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями. Он воспринимает потоки информации от подчиненных подразделений, дает задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды сверху вниз.

В настоящее время линейно-функциональная (штабная) структура в промышленности играют ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль же функциональных органов изменяется в зависимости от уровня управления. Чем выше уровень, тем большую роль играют функциональные органы. На уровне управления участком влияние функциональных служб незначительно, но на уровне управления предприятием они выполняют огромную работу по планированию, технической подготовке производства, выработке управленческих решений.

При всех своих положительных сторонах линейно-функциональная структура управления имеет и ряд недостатков, которые становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственных связей. Чем крупнее производство и разветвленное аппарат управления, тем сложнее координировать работу линейному руководителю. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего наблюдаются плохое взаимодействие и параллелизм в работе.

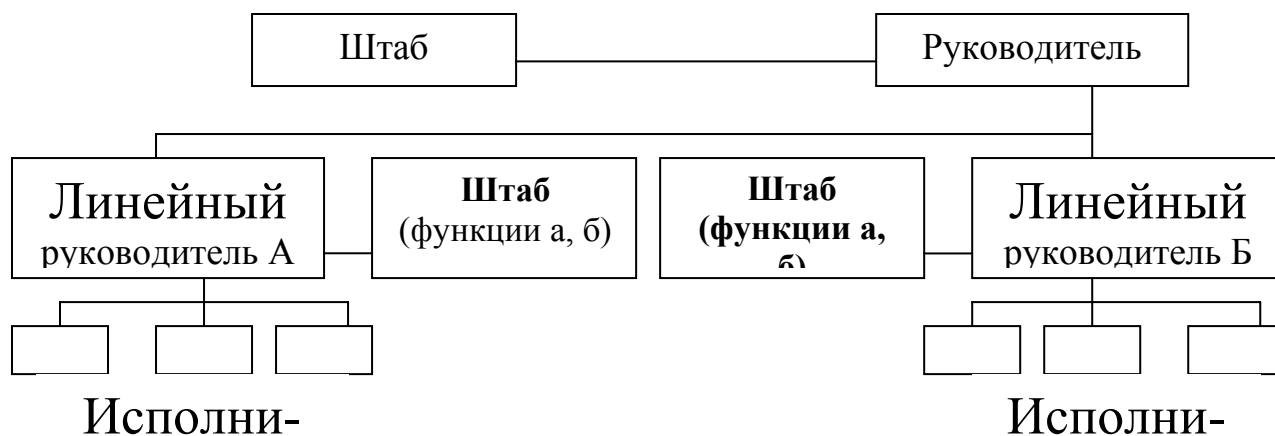


Рис. 9.6. Линейно-функциональная (штабная) структура управления

Современный этап развития экономики характеризуется увеличением масштабов, усложнением и быстрыми изменениями, происходящими в производстве. Дальнейшее совершенствование управления в области структур осуществляется в направлении их комбинирования. В промышленности широко применяются структуры, в которых функциональные службы отдают приказы хозяйственным подразделениям по своему узкому кругу вопросов непосредственно, без согласования с линейным руководителем. Но в этих условиях могут возникнуть противоречия в решениях линейных руководителей и функциональных служб, т.к. в первую очередь обеспечивают свои интересы. Тогда функцию координации действий функциональных органов выполняют управляющие органы высшего уровня.

На предприятиях многоцелевой деятельности требуется создание специального органа по управлению целевой программой. В этих случаях помимо линейно-функциональных органов, осуществляющих управление по вертикали, созда-

ются органы горизонтального целевого управления. Такая структура управления носит название матричной (рис. 9.7).

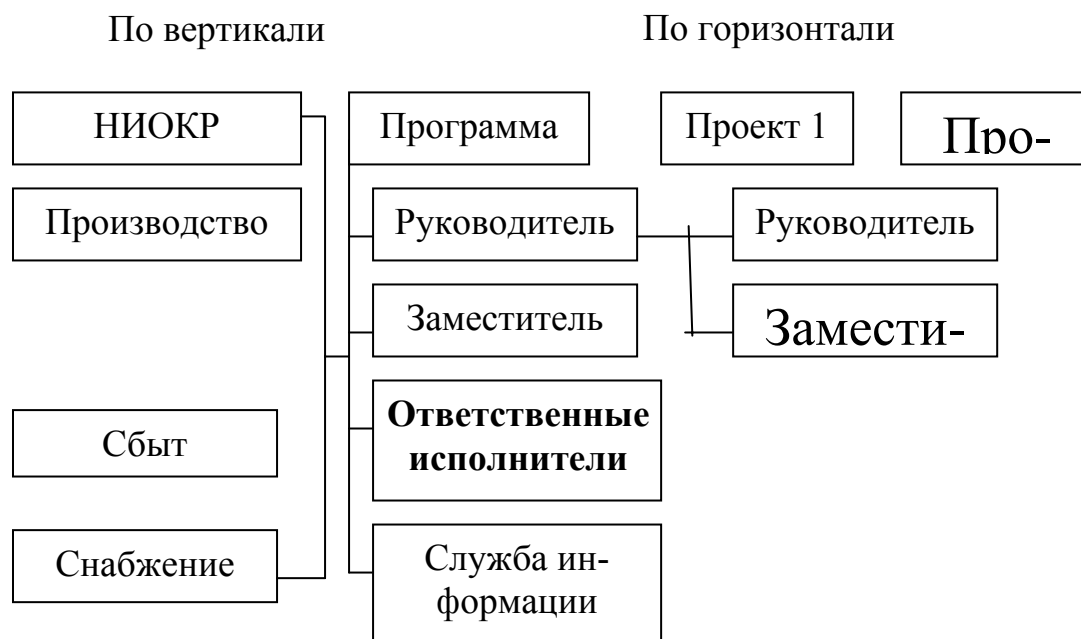


Рис. 9.7. Схема матричной структуры управления

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) осуществляется управление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт и др.), по горизонтали (программно-целевая структура) – управление программами, проектами, темами.

При возникновении горизонтальных связей назначается руководитель программы (проекта) и его заместители по отдельным темам, ответственный исполнитель в каждом специализированном подразделении и организуется специальная служба управления программой.

Работа обеспечивается путем создания целевых подразделений, где объединяются ведущие специалисты для совместной разработки программы. Руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу решает линейный руководитель.

Таким образом, матричная структура управления дополнила линейно-функциональную организационную структуру новыми элементами. Это создало качественно новое направление в развитии программно-целевых и проблемно-целевых форм управления. Эти формы способствуют подъему творческой инициативы менеджеров в деле повышения эффективности производства. При матричных структурах управления происходит перестройка производства на основе новейших технологических процессов и более производительного оборудования.

Матричная структура управления состоит из проектной и программно-целевой структур управления.

Проектная структура управления предусматривает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту и активизацию деятельности функциональных подразделений. Под проектом понимается комплекс работ, для реализации которого требуется участие десятков промышленных фирм и создание централизованной системы управления. Для выполнения проекта создается координационная группа. Во главе группы стоит координатор.

Выделенные в координационную группу специалисты продолжают работать в своих функциональных подразделениях, периодически встречаясь для обмена информацией.

Программно-целевая структура имеет различное построение, так как каждая промышленная фирма разрабатывает свою программно-целевую структуру управления применительно к специфике производства.

Временные целевые группы создаются из ведущих специалистов для решения разнообразных задач:

- разработка маркетинговых программ;
- повышение качества продукции;
- подготовка особо сложных решений по вопросам технической политики;
- активизация творческой активности специалистов в целях создания новой продукции и др.

Широкое распространение получила и дивизиональная, или отделенческая, структура управления. При этой структуре управляющий производственным отделением обязан вести подготовку производства, рационально организовывать труд при оптимальном использовании сырьевых, материальных и энергетических ресурсов и осуществлять контроль за работой подчиненных. В структуре используются элементы программно-целевого управления. Ответственность за производственное планирование и контроль возлагается на руководителя производственного отделения. Он отвечает за определение основных показателей плана своих заводов, уровня издержек производства и реализации, совершенствование системы сбыта, координацию деятельности функциональных служб.

Структура управления производством зависит от отраслевой специфики, масштабов и количества производственных подразделений. В промышленности нашей страны отражены три основных вида организационных структур: бесцеховая, цеховая и укрупненно-объектная.

При бесцеховой структуре имеются только две ступени управления: производственные участки и заводоуправление (директор). Мастера (старшие мастера) в этих условиях подчиняются непосредственно директору предприятия, а обслуживание производственных участков осуществляют соответствующие отделы заводоуправления.

Такая структура позволяет оперативно воздействовать на процесс управления, так как функции управления централизуются. Вопросы планирования, учета, материально-технического снабжения решаются более активно, что в свою очередь позволяет улучшить подготовку производства. Однако система эффективно работает лишь при полной централизации функций управления.

При бесцеховой структуре единоначальником на участке выступает мастер (старший мастер), который несет полную ответственность за количественные и качественные показатели его работы. Такая структура требует тщательного продуманного управления со стороны функциональных служб заводоуправления. Большую роль при этом играет планово-производственный отдел, в котором централизуются функции управления производством. Функции технической подготовки осуществляются отделами главных технических специалистов (главного конструктора, главного технолога, главного металлурга и т. д.).

Если промышленное производство связано с разнообразными и сложными процессами, то предприятия в своем составе помимо участков имеют еще и цеха.

Здесь, как правило, действуют три службы управления: начальник участка → начальник цеха → директор.

Цеховые структуры могут быть бесфункциональными, когда все функции управления централизуются в заводууправлении, и функциональными, когда в цехах создаются функциональные службы и некоторые подразделения.

Масштабы производства, его непрерывное развитие приводят к увеличению фронта управления. Рост цехов может быть эффективным в управлении только до определенного количества. Затем наступает снижение оперативного управления, усложняется координация деятельности. В таких случаях создается производство на основе объединения нескольких цехов по предметной или технологической специализации – так называемая укрупненно-объектная структура. В аппарате управления производством организуются функциональные службы, которые подчиняются начальнику производства. При необходимости в цехах образуются диспетчерские бюро.

9.4. Управление укрупненными фирмами

Основными субъектами, осуществляющими хозяйственную деятельность являются предприятия. Состав предприятия и систем подчинения определяются организационной структурой. В условиях рыночной экономики предприятия могут объединяться в фирмы. Фирма может состоять из одного или нескольких предприятий. Но фирмы могут включать в себя и множество компаний, объединенных системой участия в акционерном капитале. Система участия – это владение определенным количеством акций, обеспечивающим контроль над акционерным обществом.

Система участия определяет и тип контроля: контроль через полную собственность (если все акции предприятия принадлежат одному лицу); контроль через большинство акций (51 %); контроль через меньшинство акций (если акции разпылены).

По данным ООН, более 60% заграничных филиалов и дочерних компаний являются собственностью своих головных фирм (материнских компаний). Филиалы не имеют собственного баланса и устава. Они действуют по поручению своих материнских компаний. Дочерние компании пользуются правом юридического лица.

Предприятия, созданные при участии одного или нескольких иностранных партнеров, называются совместными предприятиями.

Центральные службы высших уровней управления координируют работу соответствующих функциональных подразделений в нижестоящих структурах. Функциональные связи осуществляются по следующим трем направлениям.

1. Организация и обслуживание производственного процесса в масштабах объединения (фирмы) в целом. Координируется деятельность по научным исследованиям, разработке новой продукции, совершенствованию технологии, внедрению новой техники.

Координационная деятельность функциональных служб высших уровней управления направлена на изыскание путей снижения издержек производства и повышения уровня рентабельности. Они выявляют возможности сокращения

производственных затрат путем внедрения более совершенных производственных процессов, новой техники, систем управления.

2. Планирование. Функциональная связь устанавливается с плановым отделом нижестоящей структуры для согласования стратегического и текущего планов и обмена соответствующей информацией.

3. Учет и контроль. Функциональная связь устанавливается по линии учета и функционального контроля. Центральная служба учета и контроля несет ответственность за общую постановку учета и отчетности. Финансовая деятельность низовых подразделений контролируется соответствующей службой объединения.

В связи с появлением крупных фирм возникло много новых функций. Это вызвало необходимость создания новых функциональных подразделений. Так, например, возникла центральная служба по совершенствованию организационной структуры управления. В ее ведении находятся вопросы перспективного планирования организационной структуры, пропорциональности подразделений. В последние годы появилась служба автоматизированных информационных систем, позволяющая использовать методы управления, основанные на обработке информации при помощи ЭВМ. Новые функциональные подразделения выполняют работу по рационализации управления, установлению действенных организационных связей и деловых контактов.

В настоящее время в высшем звене управления функциональное управление усиливается в связи с расширением программно-целевого метода. Для осуществления сложного проекта создается группа специалистов внутри функционального подразделения. Сотрудники одновременно подчиняются и руководителю проекта, и руководителю отдела. Согласно этому методу организация (фирма, предприятие) рассматривается как сложное единое целое, а подразделение (отделение, филиал) – как взаимозависимая составная часть, главной задачей которой является обеспечение интересов организации в целом.

В области установления цен, организации сбыта продукции, учета и отчетности действия руководителя подразделения не ограничиваются, но они ограничены в планировании и финансировании.

Между предприятиями, входящими в организацию (фирма, акционерное общество), или подразделениями одного предприятия отношения строятся на внутрифирменном расчете. Для расчетов применяются внутренние (трансфертные) цены без оплаты наличными деньгами.

ГЛАВА 10. Управленческие решения в менеджменте

10.1. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Понятие «управленческое решение» может рассматриваться в разных аспектах. В широком смысле «управленческое решение» трактуется как концентрированное выражение процесса управления на последней стадии. Решение – это команда, подлежащая выполнению, которая поступает от управляющей системы к управляемой. Управленческое решение исходит от человека, управляющего другими людьми. Для принятия решения такой человек использует все свои способности, весь интеллектуальный потенциал, умение, знание и навыки.

Управленческое решение может рассматриваться, как вид деятельности, вид работы в аппарате управления. Если же управленческое решение рассматривается как вариант воздействия управляющей системы на управляемую, то оно является описанием предполагаемых действий управляющей системы. И, наконец, управленческое решение – это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе. В этом случае оно рассматривается как акт организационно-практической деятельности руководителя и аппарата управления, осуществляемой по ранее разработанному и сознательно выработанному варианту. Для правильного понимания управляющего решения его следует рассматривать одновременно во всех трех аспектах, в единстве и во взаимосвязи.

Как особый вид деятельности человека управленческое решение можно представить в виде последовательности отдельных операций: разработка вариантов действия, выбор варианта, принятие этого варианта, внедрение варианта.

В решении сочетается интеллектуальная деятельность в управляющей системе с организационно-практической деятельностью в управляемой системе. Оно находится на стыке процесса управления и процесса производства и является самым важным звеном отношений управления. Управленческое решение – это звено, которое связывает управляющую и управляемую систему.

Управленческие решения с одной стороны являются актами, которые предшествуют управленческому воздействию, а с другой – процессом, включающим анализ ситуации в управляемой системе и разработку мер для ее целесообразного изменения. В этом качестве принятие решения выступает уже как предмет труда, для которого требуются организация и управление, и эта основная форма управленческой деятельности является содержанием труда руководителя. Решение – это альтернатива (необходимость выбора между двумя или несколькими исключаящими друг друга решениями).

Принятие решений имеет место в повседневной жизни и даже в самой элементарной производственной системе, состоящей из трех компонентов: человек, орудие, предмет труда. Перед тем, как начать воздействовать при помощи орудия труда на предмет труда, человек мысленно определяет для себя цель и способ действий, т.е. принимает решение. В процессе работы он непрерывно следит за соответствием своих действий выбранному способу, результат сравнивает с поставленной целью. При необходимости изменяет программу действий (принимает новое решение). Цикл повторяется. Такие процессы самоуправления протекают на рабочих местах. Они состоят из трех фаз: определение цели и программы действия в каждый данный момент управления – процесс принятия решения; целенаправленное, обдуманное воздействие на предмет труда – выполнение принятого решения; постоянное наблюдение за современным процессом – сбор информации для последующего принятия решения.

Там, где работает группа людей, наблюдается более сложный трудовой процесс, который состоит из нескольких индивидуальных трудовых процессов. Для того чтобы соединить их в едином трудовом процессе, подчиненном общей цели, требуется общее управляющее воздействие, способное обеспечить взаимодействие и кооперацию между индивидуальными работниками. Здесь необходима более высокая организация производства. Этому уровню организации соответствует производственный участок. Цель, расчет затрат, потребность в средствах производства, организация производственного процесса, определение форм разделения и кооперации труда, маршрутов передвижения предметов труда, т.е.

составление программы – это фаза принятия решения. Далее программу воплощают в жизнь. Для этого подбирают исполнителей, распределяют обязанности, уточняют сроки, осуществляют контроль, собирают информацию о выполнении производственных операций, учитывают материальные и трудовые затраты, устанавливают соответствие всех этих показателей программе. При отклонении от программы принимается новое решение.

В более крупных организационных формах производства, таких как цех, завод, фирма, управление осуществляет группа людей, принимающих множество решений. Но независимо от уровня процесс управления представляет собою цикл последовательно совершающихся фаз: принятие решения (определение цели и программы действий); организация исполнения (целенаправленное воздействие на элементы и связи системы); сбор и обработка информации (наблюдение, контроль, учет) для последующего принятия решения.

Схематично система разработки и реализации управленческих решений представлена на рис.10.1.

В цикле управления принятие решения является наиболее ответственной фазой. От качества принятого решения зависит успех его исполнения. Принимая решение, менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Управляющие крупными организациями часто принимают решения, которые могут оказывать сильное влияние на жизнь многих людей. Менеджеры любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на жизнь самих собственников.

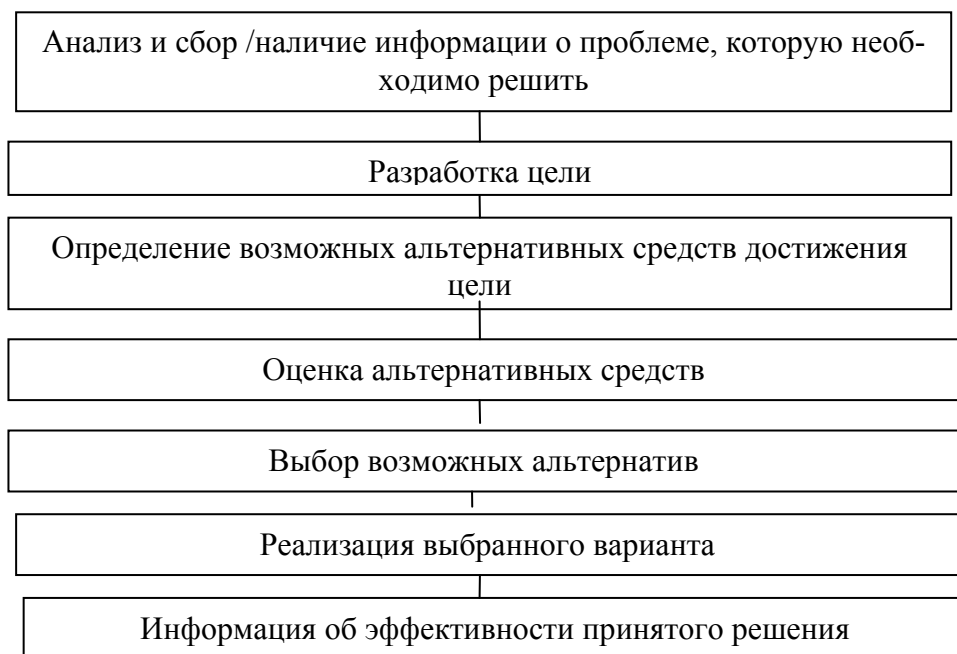


Рис.10.1. Структурная схема разработки и реализации управленческих решений

Принятие решения – это часть ежедневной работы менеджера, которая, как и коммуникации, отражается на всех направлениях управленческой деятельности. Выбрать альтернативу – это по сути дела ответить на ряд вопросов. Все управленческие функции связаны с несколькими решениями, определяющими жизнедеятельность организации.

Производственно-хозяйственная деятельность во многом определяется качеством подготовки и принятия решения – нахождением определенного варианта действий и достижением конечного результата. Речь идет о процессе разрешения проблем, выборе варианта, осуществлением каких-либо действий по устранению противоречий, реализации их на практике. При этом у руководителей и исполнителей складывается определенная система действий, которую называют технологией управления.

При принятии решений исходят из следующих посылок:

- разработка и принятие решения должно происходить на том управленческом уровне, на котором имеется достаточная информация по возникшей проблеме;
- возможность получения необходимой информации из всех уровней управления, из различных источников;
- решения должны учитывать возможности того уровня управления, на который возлагается его выполнение;
- беспрекословное соподчинение и повиновение уровней иерархии управления.

Разработка и принятие решений основывается на использовании следующих правил: закрепление за уровнем управления, использование целевых функциональных групп, формальных правил и процедур, планов и горизонтальных связей.

Уровень управления выбирается тот, где есть достаточно информации по создавшейся ситуации.

Целевые межфункциональные группы создаются на определенное время с целью использования знаний различных функциональных специалистов при выработке сложных решений. В их состав могут входить инженеры, маркетологи, финансисты, плановики, производственники. Руководителем назначается один из членов группы или вышестоящий начальник.

Формальные правила и процедуры определяют правовое поле в принятии решений, ставят их в определенные рамки. С одной стороны это требует установленного порядка, но с другой – уменьшает оперативность внесения поправок в планы в меняющейся обстановке.

План для менеджера является осознанной моделью цели производственного подразделения, в который необходимо вносить поправки в связи с меняющейся обстановкой.

Горизонтальные связи способствуют оперативному принятию управленческих решений и повышают ответственность за их выполнение.

Механизм принятия управленческих решений состоит из следующих шести компонентов:

- общее руководство;
- правила принятия решений;
- планы в принятии решений;
- принятие двухсторонних решений руководителями одного уровня управления на основе индивидуального взаимодействия;
- целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на различных уровнях);
- матричный тип взаимодействия.

Посредством первых трех составляющих обеспечивается связь между уровнями управления (по вертикали). Последние три координируют принятие решений между субъектами одного уровня управления.

Процесс принятия решений контролируется одним линейным руководителем. Правила принятия решений устанавливаются самим предприятием и имеют целью координацию действий между различными подразделениями предприятия. Средством координации деятельности при разработке управленческих решений являются и планы.

Принятие двухсторонних решений руководителями одного уровня – это горизонтальный способ координации в принятии решений.

Целевые группы позволяют заблаговременно и всесторонне рассматривать будущее решение специалистами различных профессий.

В матричных структурах руководитель проекта наделяется правом линейного руководителя, что дает возможность принимать решения по усложненным проблемам.

10.1.2. Классификация и качество управленческих решений

Управленческие решения можно классифицировать по различным признакам. К основным относятся: методы принятия, содержание, характер действия; период действия; количество целей; способ выбора решений; широта охвата деятельности коллектива; условия, в которых принимаются решения.

Методы принятия: экспертные, графические, экономико-математические. По содержанию решения подразделяются на: технические, экономические, организационные, социальные. По характеру действия: плановые, активизирующие, контрольные, регулирующие и координирующие. По периоду действия: оперативные, текущие, перспективные. По количеству целей: одноцелевые и многоцелевые. По способу выбора решений: единоличные и коллегиальные. По выполнению решений: обязательные и рекомендательные. По широте охвата деятельности коллектива: частные и общие. По условиям, в которых принимаются решения, на решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска и неопределенности.

Решения, которые принимает руководитель в рамках выполнения своих должностных обязанностей, называются организационными решениями. Их целью является продвижение на пути к выполнению задач организации. Наиболее ценными организационными решениями являются те, которые позволяют организации в кратчайшее время и с наименьшими затратами приблизиться к поставленной цели.

Организационные решения подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированные решения являются результатом заранее предусмотренных действий в повторяющихся ситуациях. Незапрограммированные решения – это решения в новых ситуациях и связанные с неизвестными факторами. Они требуют разработки процедуры принятия решения. Примерами незапрограммированных решений могут быть: как улучшить качество продукции, как улучшить структуру предприятия. На решение могут повлиять многие факторы, а руководитель сталкивается с множеством вариантов выбора.

Запрограммированных решений до такой степени, чтобы исключить инициативу руководителя, очень мало. Динамизм производства и внешней среды приводит к постоянно изменяющимся ситуациям. А это требует принятия незапрограммированных организационных решений.

Организационные решения принимаются относительно системы, поэтому они

не могут иметь только положительные результаты. Если решение затрагивает все предприятие – для какой-то его части оно будет иметь отрицательные последствия. Следовательно, организацию необходимо всегда рассматривать с позиции системного подхода, а возможные последствия принимаемого решения – для всех ее частей. Решения следует рассматривать как компромиссы. Хороший руководитель – это тот, который принимает решения с отрицательными наименьшими последствиями.

Выбранная альтернатива имеет недостатки, но принимается в силу того, что удовлетворяет с точки зрения конечного эффекта. Принимая решение, человек выбирает направление действий. В этом не бывает затруднений. Трудно выбрать хорошее решение.

Принятие решения – это психологический процесс. Человеком могут двигать логика и чувства. Психологическое состояние зависит от социальных установок, накопленного опыта и личностных ценностей. Они определяют и поведение человека в принятии решений. Решения принимаются под воздействием на человека комплекса факторов. Но все же они носят или интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

Для интуитивных решений не требуется анализа ситуаций. Руководитель делает выбор с ощущением того, что выбранное им направление действий правильно. Увеличение информации положительно сказывается на правильности принятия решений руководителями среднего звена. Решения руководителей высшего звена управления в значительной мере основаны на интуиции.

Большинство решений руководителей низового и среднего звена основаны на суждениях, т.е. выбор делается на основании знаний или накопленного опыта. Человек судит о настоящем на основании результатов прошлых сходных ситуаций. Поскольку многие ситуации в организации имеют тенденцию к повторению, то суждения в принятии решений всегда приносят пользу. Суждения – это мыслительная работа. Решения на основе суждения принимаются быстро и не требуют никаких дополнительных затрат. Это – решения здравого смысла.

В целом, имея положительное значение, решения, основанные на суждениях, непригодны в нестандартных ситуациях. В этих случаях возникает множество факторов, которые необходимо учесть, принимая решение. И не имея опыта, руководитель не может все факторы охватить и сопоставить. Смещение в сторону опыта может привести к упущению эффективных новых альтернативных решений. Слишком большая приверженность суждениям и опыту мешает вторгаться в новые области производства и знаний.

При любом способе принятия решений нельзя гарантировать высокую степень их правильности. Вероятность правильного выбора повышается при рациональном решении проблем. Проблему рассматривают в двух направлениях: как главное противоречие на пути достижения цели и как потенциальную возможность. Как правило, проблема охватывает множество подразделений и различные сферы деятельности, поэтому для устранения проблемы требуется не одно, а множество решений, а правильное определение проблемы – это отдельная процедура, требующая принятия промежуточных решений.

На первом этапе установления проблемы выявляют затруднения или имеющиеся возможности. Затруднения – это факторы, определяющие ситуацию, т.е. причины, вызывающие проблему. Причины не бывают единичными. Их всегда множество. Так, например, низкая рентабельность имеет множество причин: влияние затрат на материалы, накладные расходы и т.д. Для правильного уста-

новления причин проблемы необходим глубокий анализ как внутренней, так и внешней информации, относящейся непосредственно к данному вопросу, поэтому требуется ее тщательная фильтрация.

Возможности принятия решений сужаются в результате ограничений их выполнения. В виде ограничений могут выступать нехватка ресурсов у руководителя или в организации, законы, которые руководитель изменить не властен, недостаточное число работников, имеющих необходимую квалификацию, потребность в дорогой технологии, конкуренция, этические соображения и т.п.

Важным моментом является и то, что менеджер может принимать решения только в пределах своих полномочий или делегированных ему прав, поэтому перед их принятием он обязан вникнуть в суть действующих ограничений.

Основное значение в принятии решения имеет также определение руководителем стандартов, по которым он должен будет оценивать варианты выбора, т.е. критериев принятия решений (показатели, в пределах которых принимается решение).

Самым лучшим положением было бы то, в котором выявлены все причины проблемы. Но причин очень много. На их выявление ушло бы много времени и средств, а ситуация требует принятия решения уже сейчас. Поэтому, определив вариант, отвечающий приемлемому стандарту, руководитель отказывается от дальнейших поисков и принимает решение, которое позволяет снять проблему.

На принятие решения оказывает влияние и целый ряд других факторов. Так, например, каждый субъект придает особое внимание личностным оценкам того или иного положения, у каждого руководителя своя система ценностей, которым он оказывает предпочтение при выборе вариантов решений.

Затруднения в принятии решений вызываются также средой, в которой они принимаются. Среда характеризуется условиями определенности, риска и неопределенности.

Под условиями определенности понимают такое состояние, при котором руководитель точно знает результат каждой альтернативы. Так, например, если с высокой точностью определены стоимость материалов и рабочей силы, руководитель может установить затраты на производство конкретного изделия на ближайшую перспективу. Однако решений, принимаемых в условиях определенности, сравнительно немного.

Если результаты решения не являются определенными, но вероятность каждого результата известна, то их относят к принятым в условиях риска. Риск – это степень определенности, с которой прогнозируют результат. Она изменяется от 0 до 1. Единице равняется сумма вероятности всех альтернатив. Объективность степени вероятности зависит от объемов и качества информации, используемой для ее определения.

Если нет возможности определить вероятность будущих результатов, то считается, что решения приняты в условиях неопределенности. Обычно это решения по абсолютно новым факторам производства и окружающей среды. Высоким потенциалом неопределенности обладают решения по нововведениям, в области политики, науки.

В результате динамизма производства и окружающей среды изменяется ситуация, поэтому решения необходимо принимать, пока не изменились допущения, на которых они основаны. Фактор времени часто влияет на принятие интуитивных решений. Без учета этого фактора они могли бы быть приняты на основе рационального анализа.

Необходимо всегда учитывать, что все решения взаимосвязаны, так как принятие одного решения вызывает необходимость в принятии других решений. Крупные решения затрагивают не только то подразделение, по которому они приняты, но и ряд других подразделений. Так, например, внедрение новой, более производительной технологии затронет не только производственный отдел, но и отделы, позволяющие реализовать увеличившиеся объемы продукции – отдел сбыта и маркетинга.

Если решение отвечает требованиям, вытекающим из рассматриваемой ситуации, оно считается обоснованным. Но эти требования необходимо формулировать для каждого конкретного решения. В самом общем виде все требования к решению в управлении производством сводятся к следующим:

- главным в решении является степень достижения цели, т.е. оно должно быть эффективным;
- решение должно обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами;
- решение своевременно должно достигнуть управляемого объекта и быть реализовано;
- решение должно оказывать воздействие на управляемый объект до тех пор, пока существуют объективные факторы, его породившие;
- решение должно быть обеспечено всеми необходимыми ресурсами для его претворения в жизнь.

Качество управленческих решений зависит от уровня разработки вариантов и организационной деятельности по их реализации. Прежде всего должны быть учтены действия объективных экономических законов. Если управленческое решение по последовательности разделить на два этапа – разработку и реализацию – то основные факторы, влияющие на его качество, можно представить по каждому этапу на следующей схеме:

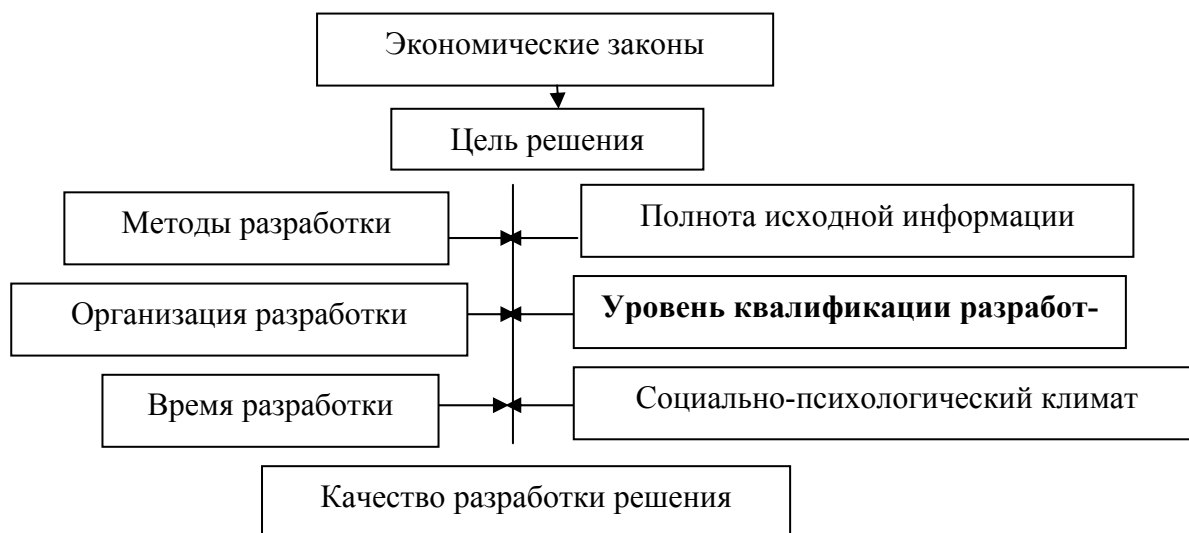


Рис. 10.2. Схема факторов качества разработки и принятия решений

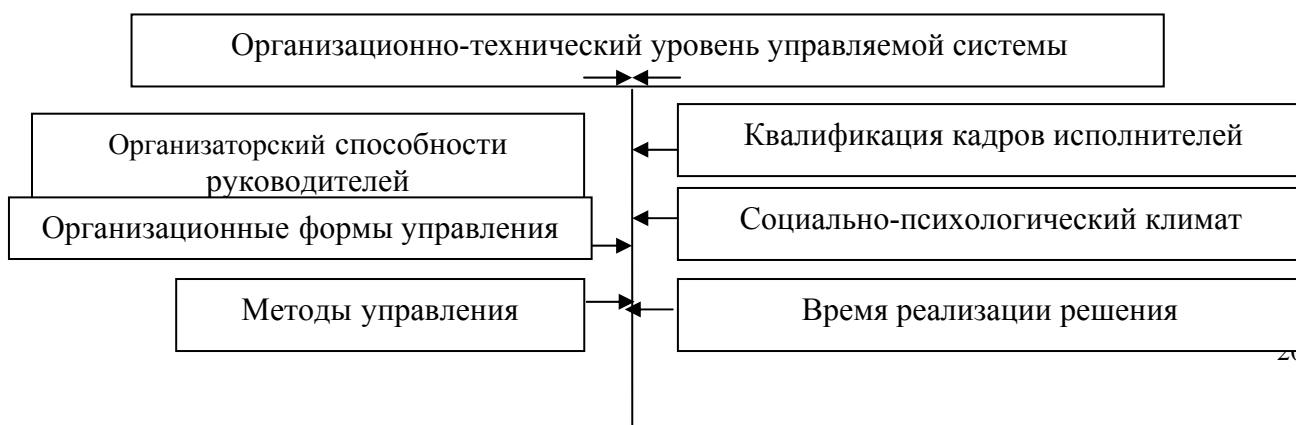


Рис. 10.3. Схема факторов реализации управленческих решений

На качество управленческого решения оказывает влияние множество факторов в их взаимосвязи. Успешная реализация их возможна только в условиях соответствия цели решения основным задачам функционирования организации.

10.1.3. Процесс выработки управленческого решения

Управление, представляет собой совокупность частных процессов (этапов, стадий, операций), объединенных единой целью, – выработка управленческого решения и организация его практического осуществления. В его содержание входят также средства и способы выполнения операций. Связь этапов и стадий управления показана на рис. 10.4.



Рис. 10.4. Связь этапов и стадий управления

Управление осуществляется для достижения определенной цели.

Цель организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хочет добиться. В целях определяются перспективы развития организации и главные направления деловых связей. Перспектива развития учитывает научно-технические возможности, возможности мощностей производства и сбыта продукции.

Процесс управления базируется на экономической политике предприятия, которая включает:

- определение целей и задач на дальнюю перспективу;
- выявление сильных и слабых сторон деятельности путем экономического анализа, анализа внешней среды;
- сопоставление доходов и расходов предприятия (фирмы, корпорации).

Основой разработки и экономической политики служат анализ хозяйственной деятельности и информация о состоянии внешней среды. В результате выявляются тенденции, которые могут оказать влияние на конечную деятельность предприятия. Важное место занимает также анализ конкурирующих организаций, который часто приводит к изменению стратегии бизнеса, т.е. изменению ориентиров, определяющих отдаленные цели.

Наибольший удельный вес в общем объеме управленческой деятельности занимает информационная и аналитическая работа, а после принятия решения - организационно-практическая. Невозможно управлять без сведений о состоянии производства в каждый данный момент. Возникающая в ходе осуществления производства информация является связующим звеном между управляемой и управляющей подсистемами, между производством и аппаратом управления.

Труд в процессе производства направлен на обработку сырья, материалов с использованием орудий труда, а его непосредственный результат - готовая продукция. Предметом труда в управлении является информация. Его орудия — организационная и вычислительная техника; готовый продукт - разработанные, принятые и реализованные решения.

Следовательно, управление осуществляется в двух направлениях:

разработка решений на основе заданий вышестоящих органов, данных анализа, информации;

организация выполнения решений.

Решение должно быть научно обоснованным, т. е. соответствовать законам развития экономики и управления. Залог его выполнения - обеспечение материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Решение оформляется приказом или распоряжением администрации. При реализации принятого решения главное внимание следует уделять внедрению прогрессивных методов труда, а также необходимо предусматривать возможные трудности в работе и «узкие места». Руководитель организации должен контролировать работу.

Процесс управления обладает рядом специфических свойств.

1. Непрерывность. Процесс производства может быть эффективным лишь при непрерывном протекании процесса управления, что обеспечивает оперативное воздействие управляющей подсистемы на управляемую.

2. Цикличность. Основные этапы и стадии управленческого процесса непрерывно повторяются через определенные промежутки времени.

3. Зависимость эффективности управления от последовательности его этапов. Нарушение последовательности этапов процесса управления или невыполнение отдельных операций приводит к снижению эффективности управления производством. В таких случаях возможен волевой характер решений. Оптимальность и действенность решений находятся в прямой зависимости от обязательного и последовательного применения всех этапов процесса управления.

4. Динамичность. Процесс управления непрерывно изменяется по своей главной направленности. Воздействуя в целом на процесс производства, он более активное влияние оказывает на «узкие места» в управляемой подсистеме. Кроме того, изменение целей управления приводит к нарушению или ослаблению связей с другими системами и иерархии.

5. Устойчивость. Процесс управления протекает по заранее обусловленным каналам и связям, организуется в определенной структуре, носит относительно длительный период.

6. Импульсивность. Для выработки решения требуется время. Собирается и обрабатывается информация, оценивается обстановка. Постепенное нарастание потенциала управления реализуется в импульс управленческого воздействия - в решение, скорость принятия которой зависит от длительности процесса управления и складывается из длительности этапов. В общем виде норма времени длительно-

сти процесса управления определяется по формуле:

$$T = T_{\text{ор}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{п}},$$

где $T_{\text{ор}}$ – время оперативной работы;

$T_{\text{обс}}$ – время подготовки к работе;

$T_{\text{п}}$ – время перерывов на отдых и личные надобности.

Естественно, что для осуществления процесса управления необходимо иметь оптимальное число работников, занятых в этом процессе.

Необходимая численность работников рассчитывается по следующей формуле:

$$\chi_c = \frac{T}{\Phi_{\text{п}} K_{\text{вн}} K_3},$$

где T – суммарная трудоемкость нормируемых работ, нормо-ч;

$\Phi_{\text{п}}$ – полезный фонд времени одного работника, ч;

$K_{\text{вн}}$ – планируемый коэффициент выполнения норм;

K_3 – оптимальный коэффициент загрузки служащих работой.

Полезный фонд рабочего времени устанавливается по формуле:

$$\Phi_{\text{п}} = \Phi_{\text{н}} (1 - K),$$

где $\Phi_{\text{н}}$ – номинальный фонд рабочего времени;

K – планируемый процент потерь рабочего времени.

Длительность процесса управленческого воздействия определяется по следующей формуле:

$$T_{\text{пу}} = \left(n \sum \frac{t_i^K}{C d_i t^C} + m \frac{t^{MO}}{t^C} \right)^{k_{\text{нар}}} + t^e,$$

где $T_{\text{пу}}$ – время на выполнение процесса управления;

C – число рабочих дней;

t_i^K – полная норма времени на операцию по обработке информации с учетом коэффициента выполнения норм, ч;

d_i – число работников, занятых выполнением операций;

t^C – длительность рабочего дня, ч;

t^{MO} – межоперационное время, ч;

t^e – время обратной связи, ч;

1, 2, 3... m – число операций.

При определении длительности управляемого воздействия следует учитывать неравномерность его этапов, а также различия в нормативах времени на обработку различной информации. В любом случае управленческое воздействие должно достигнуть управляемого объекта раньше, чем в нем произойдет очередное изменение. Иначе воздействие окажется невостребованным.

10.1.4. Экономико-математические методы оптимизации управленческих решений

Для разработки управленческих решений широко используются экономико-математические методы. Они состоят из целого набора математических моделей, соответствующих им математических задач и методов их решения.

Основные из них: математическое программирование, теория массового обслуживания, теория игр и др. Нередко применяются также графические методы и экспертные оценки. Особое значение для принятия решений имеет использование оптимальных моделей, включающих целевую функцию и ограничения по ресурсам, объему, мощности и другим показателям.

Линейное программирование характеризуется линейным преобразованием переменных в системе линейных уравнений. Этим методом могут быть решены следующие управленческие задачи: прогнозирование, планирование объема, размещение производства, планирование производства во времени и др.

С помощью целочисленного программирования решаются те же задачи, но при формулировании условий предъявляются дополнительные требования – чтобы все или некоторые переменные в оптимальном решении были целыми числами (x_i). Эти условия возникают, если значение переменных нельзя разделить, ибо теряется их физический смысл. Например, нельзя рассматривать половину станка, ручки, стола и т.д. При выборе переменных в этих случаях применяется одно из двух значений:

$$x = 0 \text{ и } x = 1 \quad x = \begin{Bmatrix} 0 \\ 1 \end{Bmatrix}$$

Математическая модель основывается на всей собранной информации об объекте управления и может его описывать с различной степенью точности и абстрагирования. При построении или выборе из имеющихся для данного процесса модели нужно помнить следующие обстоятельства. Прежде всего, при моделировании необходимо учитывать наиболее важные и существенные стороны и закономерности и отбросить второстепенные, малозначительные. В противном случае мы можем значительно отклониться от оптимального решения, даже если в последующем будем находить его. Во-вторых, как правило, собранная информация обладает некоторой степенью достоверности и в процессе моделирования и решения возможны различного рода ошибки, поэтому найденный оптимум не может быть точным. В-третьих, на различных этапах решения задач необходимо уточнение либо модели в целом, либо ее отдельных частей.

После построения математической модели выясняют к какому классу математических задач она относится. Затем изучают математическую теорию данного класса и численные методы их решения. После выбора метода реализуют его алгоритм в виде программы на ЭВМ (или пользуются имеющейся программой из соответствующего математического обеспечения).

Наконец, после отладки программы, вводятся наши конкретные данные и получают требуемое решение. При этом, естественно, что решение экономико-математической задачи в каждом отдельном случае может пониматься по-разному. Это может быть и единственное значение параметров управления (оптимальный план) и вероятностный закон распределения для критериев оптимальности, и просто некоторый набор информации, который можно использовать для принятия окончательного решения. После получения решения следует его проанализировать на предмет адекватности, сравнивать с реальным течением процесса управления. Если необходимо, то весь ход решения может быть уточнен на всех этапах.

Математическое программирование. Допустим, что объект управления описывается набором параметров X_1, X_2, \dots, X_n , которые однозначно описывают его поведение, выбирая которые из некоторого множества допустимых значений мы влияем на целевую функцию, описывающую качество управления объектами.

X – множество планов, множество допустимых значений. Оно обычно задается с помощью математических функций и операций в форме системы неравенств и уравнений.

Производная задача математического программирования имеет вид

и означает: среди множества планов $x \in X$ найти такой, который функции $\varphi(x)$ доставляет минимальное (или максимальное значение). Этот план называется оптимальным и обозначается X^0 .

[illegible]

Если ввести обозначения

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix} \quad C = \begin{pmatrix} C_1 \\ C_2 \\ \dots \\ C_n \end{pmatrix} \quad b = \begin{pmatrix} b_1 \\ b_2 \\ \dots \\ b_m \end{pmatrix}$$

то, используя векторно-матричные операции (A – матрица размера $m \times n$; X , C – вектора размерностью n ; b – вектор размерностью m , задачу (1) - (3) удобно записывать в виде:

$$Cx \rightarrow \max, Ax=b, x \geq 0 \quad (4)$$

Задача (4) относится к задачам линейного программирования (ЛП), так как в целевой функции и в ограничениях используются лишь линейные операции (сложения и умножения на число). Разработан универсальный метод, позволяющий решить любую задачу ЛП (построить оптимальный план – симплекс-метод). Суть этого метода в следующем: множество планов линейных задач – некоторое множество планов линейных задач – некоторое многогранное множество, состоящее из внутренних точек, плоских граней ребер и угловых точек, ограничивающих множество X ; оптимальный план – обязательно – некоторая угловая точка (так называемый базисный план); в методе, начиная с некоторого базисного плана (угловой точки) осуществляется движение по ребрам от одной точки к другой (с возрастанием целевой функции), пока не встречается оптимальный базисный план. Таким образом, за конечное число переходов удастся найти точное решение задачи. Существует много модификаций симплекс-метода, приспособленных к конкретным типовым задачам. Наиболее распространены следующие методы:

Пример 2. Задача о диете (о смеси). Имеется n -видов продуктов. Каждый из продуктов может содержать m -питательных веществ.

Пусть a_{ij} – содержание i -того питательного вещества в единице j -го продукта.

$i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$. Известна стоимость единицы j -го продукта – $C_j, j = \overline{1, n}$. Требуется закупить такой набор продуктов, чтобы в нем содержалось количество i -го питательного вещества не менее $b_i, i = \overline{1, m}$, и суммарная стоимость которого была бы минимальной. Математическая модель задачи следующая

$$Z(x) = C \cdot x \rightarrow \min, Ax \geq b, x \geq 0 \quad (5)$$

Здесь: $Z(x)$ – суммарная стоимость продукта;

$x \in R^n$ – объемы закупленных продуктов;

A – матрица содержаний питательных веществ;

C – вектор цен продуктов.

Задачу (5) удобно решать двойственным симплекс-методом.

Пример 3. (Транспортная задача). Требуется организовать перевозку однотипной продукции из m пунктов поставок в n пунктов потребления. Заданы объемы: a_i – количество поставляемой продукции; $i = \overline{1, m}$, b_j – количество потребляемой продукции, $j = \overline{1, n}$. Пусть C_{ij} – транспортные издержки на перевозку единицы продукции из i -го пункта в j -ый. Необходимо минимизировать суммарные транспортные издержки, при этом полностью вывезти поставки и полностью удовлетворить все запросы потребителей.

Математическая модель:

$$Z(x) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n C_{ij} \cdot X_{ij} \rightarrow \min \quad (6)$$

$$\sum_{j=1}^n X_{ij} = C_i, i = \overline{1, m} \quad (7)$$

$$\sum_{i=1}^m X_{ij} = b_j, j = \overline{1, n} \quad (8)$$

$$X_{ij} \geq 0, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n} \quad (9)$$

Здесь X_{ij} – количество продукции перевозимой из i -го пункта в j -ый; $Z(x)$ – суммарные транспортные издержки; (7) означает, что продукция из i -го пункта должна быть вывезена полностью; (8) означает, что запросы в j -ом пункте должны быть полностью удовлетворены; (9) означает, что запрещены обратные перевозки. Задачи (6) - (9) чаще всего решают методом потенциалов.

Пример 4. (Задача о раскрое). Имеется некоторый материал в виде стандартных заготовок. Каждую заготовку можно раскроить n -способами с целью получения деталей m -видов. Пусть a_{ij} – количество деталей i -го вида, которое можно получить из одной заготовки при j -ом способе раскроя. Требуется получить не менее $b_i, i = \overline{1, m}$ деталей i -го типа и при этом, чтобы суммарный расход материалов был минимальным.

Математическая модель имеет вид:

$$\sum_{j=1}^n x_j \rightarrow \min, Ax \geq b; x_j = 0, 1, 2, \dots, j = \overline{1, n} \quad (10)$$

где x_j – количество заготовок, раскраиваемых по j -му типу.

Модель (10) решается методами целочисленного ЛП, может использоваться и симплекс-метод.

Пример 5. (Задача о назначениях). Имеется n -работ и m -исполнителей, каждый из которых может выполнить любую из работ, причем C_{ij} – эффективность от выполнения i -той работы j -тым исполнителем. Требуется расставить исполнителей на работы так, чтобы суммарная эффективность была максимальной. Математическая модель задачи такая же, как и у транспортной задачи (6) - (8), лишь $a_i = b_j = 1, i = \overline{1, n}, j = \overline{1, m}$, а вместо условия (9) накладывается следующее:

$$X_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } i\text{-ую работу поручают } j\text{-ому исполнителю} \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases}$$

Условие (7) тогда означает, что i -ая работа должна поручаться одному из исполнителей, а условие (8), что j -му исполнителю должна назначаться одна из работ.

Задача может решаться с использованием метода потенциалов.

Пример 6. (Задача о коммивояжере). Бродячий торговец должен объехать n городов, начиная из некоторого исходного и возвратиться в него. Маршрут должен быть таким, чтобы суммарные затраты на перемещение были минимальными и в каждом городе коммивояжер побывал только один и только один раз.

Пусть c_{ij} – затраты по переезду из i -го города в j -ый, $i = \overline{1, n}; j = \overline{1, n}$. Тогда математическая модель будет такой же, как в примере 5, причем

$$X_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если комивояжер переезжает из } i\text{-го города в } j\text{-ый} \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases}$$

$$ij = \overline{1, n}, \quad i \neq j$$

Необходимо также наложить специальное условие, исключающее в маршруте замкнутые подциклы передвижения из некоторых подмножеств городов. Эту задачу удобнее всего решать методом ветвей и границ.

Примечания к примеру 1-6:

1. Линейные модели обычно являются первым приближением к реальным ситуациям и охватывают одну из самых важных из сторон. Можно строить и более точные модели. Например, параметры производственной задачи a , b , c могут быть не константами, а зависеть некоторым образом от объема производимой продукции X . Это случается, если учитывать такие стороны производственного процесса как возможность брака, изменения цен на рынке, неоднородность сырья, сортность продукции и т.д. При рассмотрении хотя бы некоторых из перечисленных факторов, получим уже нелинейные (более сложные) математические модели, которые, соответственно, требуют гораздо больших усилий для исследования и решения.

2. В реальных ситуациях, как правило, ставиться не одна, а несколько целей для одного и того же процесса. Тогда у математической задачи будет не скалярная, а векторная (многомерная) целевая функция. Например, для производственной задачи можно вычислить функцию себестоимости продукции. Пусть P_i – затраты на производство единицы i -той продукции. Тогда величина $n(x) = \sum_i P_i$ –

суммарные затраты на производство. А величина $V(x) = \frac{n(x)}{\sum_{j=1}^n x_j}$ – себестоимость

единицы продукции (отношение суммарных затрат к общему объему производимой продукции).

Можно вычислить и другие важные на производстве показатели: рентабельность, затраты некоторого наиболее важного ресурса и т.п. Если при одних и тех же ограничениях (2)-(3) поставить несколько целей (максимизировать прибыль, минимизировать себестоимость, максимизировать рентабельность и т.д.), то придем к математической модели векторной (многоцелевой) оптимизации.

3. В задачах оптимизации для конкретной модели достаточно научиться ее решать с одной из операций: максимизации или минимизации. Так как, если разработан метод решения, например, задачи $\varphi(x) \rightarrow \max, x \in X$, то для решения задачи $Y(x) \rightarrow \min, x \in X$ достаточно положить $\varphi(x) = -Y(x)$. При этом оптимальный план x^0 обеих задач будет один и тот же, а оптимальное значение целевой функции будет:

$$Y(x^0) = -\varphi(x^0).$$

Могут применяться и нелинейные задачи оптимизации управленческих решений.

Нелинейные задачи оптимизации и методы их решения.

Основное большинство задач на отыскание оптимального варианта описываются с помощью нелинейных, математических моделей. Существует целый ряд разделов для таких задач: выпуклое программирование (с выпуклой функцией цели и выпуклым множеством планов X); квадратичное программирование (с квадратичной целевой функцией и линейными ограничениями); динамическое программирование (для процессов развивающихся во времени, многошаговых, многоэтапных); дискретное программирование (для задач, у которых множество планов X конечно, либо счетно, т.е. бесконечно, но может быть пронумеровано); вариационное исчисление (для задач в бесконечных пространствах, у которых в качестве планов выступают не вектора, а функции, а вместо целевой функции – функционалы) и многие другие. Ниже приведены некоторые разделы, наиболее часто встречающиеся в экономике.

Задача в общей форме:

$$f(x)(x) \rightarrow \max, x \in X \quad (11)$$

Для ее решения применяются обычно прямые методы, суть которых следующая. По заданному начальному приближению $x^1 \in x$ строится следующее $x^2 = x^1 + O_1 l^1$ затем по x^2 строится $x^3 = x^2 + O_2 l^2$ и т.д.

Вообще имеем:

$$x^{k+1} = x^k + o_k l^k \quad (12)$$

где x^k – предыдущее приближение к решению, $l^k \in R^n$ – направление итераций (вектор движения в R^n), o_k – шаг в этом направлении.

Различные методы отличаются выбором направления и шага. При этом они подбираются таким образом, чтобы целевая функция на итерациях увеличивалась $f(x^{k+1}) > f(x^k)$ (13), и вектора x^k , $k = 1, 2, 3, \dots$ не выходили за пределы множества планов X .

Например. В методе подходящих направлений вектор l^k выбирается случайным образом. Для этого существуют специальные механизмы теории вероятностей. Затем подбирается шаг (положительный или отрицательный). В методе покоординатного спуска направления на первых итерациях (образующих полный цикл метода), выбираются следующие

$$l^1 = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix} \quad l^2 = \begin{pmatrix} 0 \\ 1 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix} \dots \dots \quad l^n = \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \\ \vdots \\ 1 \end{pmatrix}$$

Цикл из n итераций может быть повторен.

В градиентном методе направление выбирается в виде

$$l^k = \frac{\partial f(x^k)}{\partial x_1}; \quad \frac{\partial f(x^k)}{\partial x_2}, \dots, \frac{\partial f(x^k)}{\partial x_n}$$

– направление градиента, то есть направление наискорейшего возрастания функции f в точке x^k .

Здесь $o_k > 0$.

Шаг во всех методах чаще всего выбирается методом проб и ошибок: в качестве α_k берутся различные положительные и отрицательные числа (обычно небольшие), но так, чтобы выполнялось

$$f(x^{k+1}) > (x^k) \quad (13)$$

Дискретное программирование.

Задача имеет вид:

$$f(x)(x) \rightarrow \max, \quad x \in X, \quad (11),$$

но множество x конечно либо счетно. Такие задачи решаются методом перебора. В этих методах по определенному правилу из X выделяются планы. Они поочередно подставляются в целевую функцию. Наилучший (с наибольшим значением $f(x)$), из выбранных планов (рекордный план) запоминается вместе с соответствующим значением целевой функции (рекордом), а остальные исключаются из дальнейшего рассмотрения. Если удастся перебрать все планы, то в конце рекордный план и будет искомым оптимальным. В противном случае мы получаем приближенное решение задачи. Существуют методы сокращения перебираемых планов. Наиболее известный – метод ветвей и границ. В нем предполагается, что множество x в подмножестве планов задачи можно дробить (ветвить), а целевую функцию на каждом подмножестве эффективно оценивать (ограничивать) сверху. На итерациях метода осуществляется все более мелкое дробление подмножеств планов и их оценка. Одновременно осуществляется перебор из наиболее перспективных подмножеств (с наибольшей оценкой сверху). Те подмножества, для которых оценка меньше рекорда исключается (отсекаются), как заведомо не содержащие оптимального плана.

Итерации прекращаются тогда, когда-либо наибольшая оценка совпадает с рекордом, либо все множества отсекаются. Тогда рекордный план и будет оптимальным. Если же разность между наибольшей оценкой рекордом мала, то так же можно прекращать итерации: рекордный план будет достаточно хорошим приближением к оптимальному. Кроме задачи о коммивояжере методом ветвей и границ эффективно решается задача целочисленного минимального программирования и другие. Среди них следующая.

Задача о рюкзаке. Имеется i предметов, каждый из которых имеет вес P_i и стоимость C_i , $i = \overline{1..n}$. Требуется уложить в рюкзак часть из них так, чтобы суммарная стоимость предметов в рюкзак было не менее C , а его вес был минимальным. Математическая модель

$$\sum_{i=1}^n P_i X_i \rightarrow \min. \quad \sum_{i=1}^n C_i X_i \geq C$$

$$X_i \begin{cases} 1, & \text{если } i\text{-ый предмет ложится в рюкзак} \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases}$$

$$i = \overline{1..n}$$

Динамическое программирование. Целый ряд задач оптимизации (календарного планирования, динамических задач, состоящих из ряда подобных этапов и т.д.) эффективно решаются этим методом. Метод, как правило, включает три этапа.

На первом этапе задача погружается в семейство подобных (более простых) задач. Это семейство зависит от двух параметров: один из них динамический (время, шаг), а второй – ресурсы задачи. На следующем этапе строится уравнение для

функции оптимального значения целевой функции семейства (эта величина называется функцией Беллмана и также зависит от указанных двух параметров). При этом используется принцип оптимальности Беллмана (разработчика метода): пусть $x^0(t), t \in T$ – оптимальная траектория процесса, зависящая от состояния ресурсов в начальный момент (T – период процесса), тогда любая последующая часть (траектория из любого момента и из достигнутого состояния) должна быть оптимальной относительно полученного состояния. На третьем этапе решается построение уравнения. При этом приходится решать также задачи оптимизации, но значительно простые, чем исходная. Решение осуществляется как бы с конца процесса к началу. После решения уравнения Беллмана легко строится оптимальный план задачи. Вот типичные задачи, решаемые методом динамического программирования.

8. Задача распределения ресурса. Имеется некоторый ресурс в объеме C и n технологических процессов для его переработки. Если i -му процессу выделить часть сырья x_i , то получим прибыль в объеме $f_i(x_i)$. Требуется распределить ресурс между технологическими процессами с целью получения максимальной суммарной прибыли. Математическая модель следующая

$$\sum_{i=1}^n f_i(x_i) \rightarrow \max, \quad \sum_{i=1}^n x_i = C, \quad x_i \geq 0, \quad i = \overline{1, n}$$

Соответственно строятся модели и для случая нескольких ресурсов.

9. Модель управления запасами. Предприятие имеет возможность выпускать и хранить некоторую продукцию в течение планового периода времени, состоящего из n отрезков. Если на t -ом отрезке оно выпускает продукцию в объеме x_t и оставляет запас i_t , то затраты на производство и хранение будут

$$C_t(x_t, i_t); \quad t = \overline{1, n}$$

Задан спрос на продукцию на каждом отрезке d_t и начальный запас i . Требуется удовлетворить запросы потребителей и минимизировать собственные затраты. Математическая модель

$$\sum_{t=1}^n C_t(x_t, i_t) \rightarrow \min, \quad i_{t-1} + x_t - i_t = d_t, \quad t = \overline{1, n}$$

$$i_n = 0, \quad x_t \geq 0, \quad i_t = \overline{1, n}$$

Здесь основные ограничения состоят из условия удовлетворения спроса и условия отсутствия запаса на конец планового периода.

10. Нахождение кратчайшего расстояния на сети. Имеется сеть, состоящая из узлов (населенных пунктов) и дуг (дорог). Каждой дороге приписано неотрицательное число – длина дороги. Требуется для двух произвольных узлов построить наикратчайший маршрут, путь между ними.

Многоцелевая оптимизация. Рассмотрим задачу в (11), у которой

$$f(x) = (f_1(x), f_2(x), \dots, f_n(x))$$

то есть задачу с несколькими целевыми функциями. Для такой задачи уже невозможно ввести понятие оптимального плана, так даже сравнить произвольные два плана по величинам всех q целевых функций одновременно нельзя. В этом случае требуется некоторая дополнительная информация, которая называется принципом выбора.

Например. В принципе «устранение целевых функций» указываются числа $M_i \geq 0$, означающие меру (степень) важности i -ой целевой функции в системе

$\sum_{i=1}^n M_i = 1$ (M_i играют роль нормирующих множителей $i = \overline{1, n}$). Тогда в качестве решения задачи векторной оптимизации принимается оптимальный план следующей скалярной задачи

$$\sum_{i=1}^n M_i f_i^{(x)} \rightarrow \max, \quad x \in X$$

В принципе «установления гарантированных уровней» выделяется самая важная целевая функция $f_i(x)$, а по остальным указываются верхние допустимые границы α_i , которые запрещено превосходить. Тогда снова приходим к скалярной задаче

$$f_i^x(X) \rightarrow \max, \quad x \in X, \quad f_i(x) \leq \alpha_i, \quad i = \overline{1, n} \quad i \neq i^x$$

Существуют и другие принципы выбора, которые применяются в зависимости от ситуации.

ГЛАВА 11. Информационный процесс и коммуникации в менеджменте

11.1. Информация и информационный процесс

Определение сущности управления как элемента общественных отношений с самого момента его возникновения было связано с использованием информации.

Независимая от содержания и предназначенная для передачи совокупность символов (кодов) была названа Норбетом Винером и Шенноном «информацией». Таким образом, возникновение термина «информация» вызвана необходимостью в передаче сведений и знаний.

Функционирование управления производством базируется на исключительной способности человеческого сознания заранее определить его результаты. В конце производственного процесса получаются результаты, которые еще до его начала имелись в осознанном представлении человека. Изменяя то, что дано природой, в производственном процессе реализуется и заранее осознанная цель человека, которая и определяет характер его деятельности.

Существуют различные формы чувственного восприятия окружающей среды и множество символов ее отражения человеческим сознанием.

Используемая в сознательной деятельности человека информация нематериальна. Она служит целям производства только когда опосредствуется людьми. Человек в своей производственной деятельности постоянно стремится к повышению производительной силы труда – увеличению результатов без дополнительных затрат. Это становится возможным лишь при накоплении информации, которая дает возможность вмешиваться в производственный процесс, координировать и согласовывать деятельность его участников.

Вся производственная деятельность основана на накоплении и использовании информации для принятия управленческих решений по устранению отклонений от заранее предусмотренных параметров.

Разделение труда в самом аппарате управления привело к появлению работ, которые непосредственно не связаны с производством, но служат его информационному обеспечению. Это канцелярские, проектные, архивные, библиотечные работы и др.

В результате технического прогресса произошло оснащение процесса умственного труда машинами, механизмами, а в последствии и электронно-вычислительной техникой. Сам производственный процесс усложнился. Для его информационного обеспечения потребовались огромные объемы разнообразной информации. Это позволило выделить информацию в самостоятельный предмет труда.

Сложная система управления производством рассмотрена в 1 главе этой книги. В ней показана вся система управления во взаимозависимости ее подразделений. Влияние на все подразделения производства осуществляется при помощи производственных функций. Такие же функции как планирование, анализ потребностей в продукции и услуг, учет и контроль, отклонения фактического состояния от предусмотренного, принятие решений и обеспечение его выполнения – называются организационными.

Организационное воздействие аппарата управления обеспечивается путем моделирования управляемого процесса. Различные возможности предприятий требуют составления различных вариантов моделей. Сущность моделирования заключается в замене реальных процессов их информационными характеристиками, по которым рассчитываются ожидаемые результаты. Каждый реально протекающий производственный процесс дублируется в виде информационной модели. Привлекательность информационной модели заключается в том, что ее можно неограниченно изменять, вводя дополнительную информацию.

Таким образом, управление представляет собой сложно протекающий информационный процесс. Для его поддержания выполняется огромная работа по сбору и переработке информации. Но сведения слишком многообразны и в полученном виде не могут использоваться в управлении. Поэтому все многообразие воспринятых сведений о внутренней и внешней среде предприятия преобразуется в систему однородных сигналов, которые перерабатываются мозгом человека или электронно-вычислительными системами.

Преобразование сведений в сигналы (символы) носит название кодификации. Из системы символов складывается информационный язык управления. Устройства, принимающие информацию, разнообразны. Поэтому наблюдается и разнообразие символов – языков. Это затрудняет восприятие языка пользователем и требует перевода с одного языка на другой.

В результате переработки содержание информации должно быть тождественно с измененными сведениями об управляемом объекте.

Цель процесса записывается в виде целевой функции переработки информации, а ее содержание преобразуется по определенным правилам. Этот порядок называется алгоритмом моделирования. Информация принимает новые формы. Поэтому определение алгоритма называют формализацией процесса.

Для формализации используют специально разработанный математический аппарат, который позволяет отображать материальные явления в форме взаимосвязи и взаимодействия символов. Этот аппарат в виде системы символов, алгоритмов, программ называется математическим обеспечением управления.

Сбор и обработка информации могут быть разобщены. В этом случае возникает необходимость в проведении дополнительных операций, к которым относятся:

- фиксация информации (на табло, счетчиках, с помощью звуковых сигналов и др.);
- консервация информации (на различных носителях);
- транспортировка информации (перемещение носителей информации, передача сигналов по каналам связи);
- мультипликация информации (размножение зафиксированной информации);
- хранение информации;
- сортировка информации (классификация по признакам, соответствующим алгоритмам переработки);
- поиск информации (определение мест хранения).

Информационные процессы можно разделить по их назначению на следующие группы:

- обеспечивающие выбор и формирование цели управляемого объекта – руководство;
- обеспечивающие разработку методов и определение средств достижения управляемым объектом его цели – планирование;
- обеспечивающие нормальное протекание управляемого процесса по заданной программе – регулирование.

Эффективность информационной системы должно оцениваться как общая ее характеристика.

Особое значение имеет такой качественный признак информации как ее оптимальность, которая характеризуется полнотой использования оперативной и нормативной информации, совершенством алгоритмов расчета, многообразием сравниваемых вариантов. Эти факторы не имеют количественного выражения. Но эффект разработки решения находится в прямой зависимости от оптимального количества переработанной информации, с учетом оперативности и надежности информационной работы.

Оперативность и надежность информации могут быть оценены и по абсолютному уровню, и по данным технико-экономических показателей производства. Так, по абсолютному уровню можно оценить оперативность и надежность отдельных процедур, входящих в организационную функцию.

Уровень оперативности оценивается по тому, насколько время выполнения информационных функций соответствует технологическим требованиям. Отставание приводит к потерям в производстве, а опережение – увеличивает время ожидания в технологическом процессе обработки информации.

Оперативное выполнение функций управления характеризуется следующим последовательным сочетанием операций:

$$\sum t_{\text{исн}} + \sum t_{\text{ив}} + \sum t_{\text{иобс}} + \sum t_{\text{иож}} = \sum t_{\text{орг}} + \sum t_{\text{ож}} \leq T_{\text{пр}} - T_{\text{вып}},$$

где $t_{\text{исн}}$ – время на выполнение основных информационных операций;

$t_{\text{ив}}$ – время на выполнение вспомогательных информационных операций;

$t_{\text{иобс}}$ – время на выполнение обслуживающих информационных операций;

$t_{\text{иож}}$ – время межоперационного ожидания в технологическом процессе обработки информации;

$t_{\text{орг}}$ – время выполнения организационных функций;

$t_{\text{ож}}$ – время межоперационного ожидания в технологическом процессе организационного цикла;

$T_{\text{пр}}$ – время на осуществление управленческого воздействия, обусловленное технологией протекания производственного процесса;

$T_{\text{вып}}$ – время на выполнение управленческого решения.

Оперативность – каждая информационная функция оценивается соотношением между $\sum t_{\text{иож}}$ и $\sum t_{\text{ож}}$. При написанном выше знаке неравенства должно соблюдаться соотношение:

$$\sum t_{\text{иож}} \leq \sum t_{\text{ож}}$$

В этом случае все расчеты сводятся к оценке экономичности системы. Если же $\sum t_{\text{иож}} > \sum t_{\text{ож}}$, то оперативность информационных функций недостаточна. Оценка уровня оперативности информационной системы производится применительно к каждому процессу.

Надежность определяется вероятностью отказа или сбоя в работе.

Таким образом, существует два основных подхода к пониманию информации: математизация понятия информации и возведение категории «информация» в ранг общеполитической, отражающей всеобщее свойство мира.

В социально-экономическом плане информацию связывают с отражением в сознании человека окружающего мира, его познанием. В таком ее понимании информация является необходимым условием трудовой деятельности человека, где она выступает средством коммуникации между людьми. Это и определяет ее роль в управлении, осуществление которого было бы невозможно без связей. В процессе управления информация – совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой системы и внешней среды. Она является основой процесса управления. Все стадии и этапы процесса управления связаны с переработкой информации и ее непрерывным движением.

Одна и та же информация может вызвать различные эмоции и представлять разную ценность, поэтому введение ее количественной меры является весьма сложной задачей.

В конкретной ситуации иногда краткое сообщение из одной-двух фраз может нести неизмеримо больше информации для конкретного индивидуума, чем текст из многих страниц. Из двух источников равного объема можно извлечь совершенно различную информацию. Любое сообщение представляет собой совокупность сведений о некоторой системе. Если бы состояние системы было известно – не было бы смысла передавать сведения.

Информацию об объекте можно рассматривать как отображение этого объекта в некоторой материальной системе, которое может существовать независимо от самого объекта и независимо от того, будет ли эта информация кем-то и когда-то использована. Однако если информация как некоторое отображение может существовать независимо от человека, то говорить о ценности информации, о ее потребительской стоимости можно только с человеком, который эту информацию потребляет, в связи с процессом, где она используется. Это вызвано тем, что раз-

личное понимание того или иного слова может сильно изменить смысл передаваемого сообщения.

Правильно зашифрованное и переданное сообщение может быть понято по-разному. Люди читают, видят, слышат как правило, то, что они хотят читать, видеть и слышать. Восприятие человеком окружающей среды зависит от многих факторов, в частности, от общей суммы накопленного им опыта. Работа администрации окажется неэффективной, если она не будет следить за тем, чтобы передаваемая ею информация воспринималась точно, и не будет стремиться по возможности минимизировать влияние субъективного подхода к восприятию сообщений среди подчиненных и других лиц.

В человеко-машинных системах можно выделить следующие характерные особенности информации.

Целевое назначение. Информация имеет определенную цель в момент передачи ее для пользователя. Принятие решения, планирование, оперативное управление, контроль, поиск – являются основными целями информации в человеко-машинных системах.

Ценность информации. Под ценностью информации, или ее потребительской стоимостью, понимают тот материальный эффект, который даст ее использование. Ценность информации определяется характером объекта и истинностью сообщения. Она зависит от способа и скорости ее передачи, надежности, старения и прочих факторов.

Надежность и достоверность. Надежность характеризует технические возможности средств передачи и обработки информации. Достоверность – это степень отражения истинного состояния объекта.

Избыточность. Понятие избыточности имеет важное значение при построении систем. В системе, в которой стоимость ошибки в результате неправильного преобразования команд или выхода из строя какого-либо элемента может иметь практическое значение, должно быть предусмотрено создание значительной избыточности информации.

Быстродействие. Скорость передачи и приема информации человеком определяется временем, необходимым для понимания ситуации на объекте. Скорость работы технических устройств системы определяется количеством данных, обрабатываемых или передаваемых в единицу времени.

Периодичность. Это частота передачи информации. Плановая информация требуется сравнительно редко. На уровнях оперативного управления информация должна поступать с периодичностью, соответствующей происходящим реальным событиям. Затраты на информацию определяются тем общественно полезным трудом, который затрачивается на ее сбор, хранение, обработку и поиск.

Непрерывность. Информация может быть представлена в непрерывной форме для выдачи непрерывных данных.

Способы и форма. Основными способами выдачи информации в человеко-машинных системах являются визуальный и звуковой.

Управление на основе информации, строящейся по принципу обратной связи, представляет собой основную и важнейшую особенность систем и имеет существенное значение для построения управленческой информационной системы. Управление и обратная связь сопутствуют друг другу.

Объект управления осуществляет свою деятельность в целях реализации поставленных перед ним задач по заданным критериям эффективности. Окру-

жающая среда постоянно оказывает воздействие на объект управления, а он в свою очередь для достижения намеченных целей также стремится оказывать соответствующее воздействие на окружающую среду. В случае изменения окружающей обстановки объект неизбежно изменяет формы своей деятельности.

Для правильного определения целей и эффективных методов деятельности объект управления в каждый момент времени должен иметь сведения, с одной стороны, об окружающей обстановке и ее изменениях (информация о внешних условиях), а с другой – о своей организации и ее функционировании (информация о внутренних условиях).

Для изучения, идентификации и анализа внешней и внутренней обстановки используется входящая информация, а исходящая информация является средством воздействия на эту обстановку или приспособления к ней объекта управления. Деятельность объекта управления, его реакция на изменение внешних и внутренних обстоятельств основывается на анализе, обработке и синтезе информации об изменениях внешних и внутренних условий.

Особое значение в массиве производственной информации имеет информация об использовании ресурсов. Она предназначена для выявления и устранения «узких» мест в производстве. Благодаря этой информации руководителям предприятий предоставляется возможность быстро определять отклонения от запланированного хода производства. На основе экономической информации дается оценка деятельности предприятия, производственных подразделений.

Информация может быть дифференцирована по аспектам управления. По этому признаку выделяют экономическую, организационную, социальную, техническую информацию. В практике управления при разработке решений недостаточно используется социальная информация, которая не всегда имеет оптимально организованную форму учета и использования. Это отрицательное явление в процессе управления. Встречаются недостатки, связанные с несвоевременным обновлением экономической и организационной информации.

По характеру предоставления информацию можно подразделить на визуальную, аудио- и аудиовизуальную. Разнообразие форм отражения информации имеет большое значение в информационном обеспечении управления. Визуальная информация, особенно в виде графиков, таблиц, характеризуется повышенной скоростью ее восприятия, может одновременно сообщаться группе людей, способствует аналитическому характеру восприятия информации, отражает тенденции и зависимости. В результате использования наглядных форм отображения информации совершенствуется информационное обеспечение управления.

Аудиоинформация – это информация, воспринимаемая на слух. В современных условиях очень важны формы фиксирования и передачи аудиоинформации – использование звукозаписи, получаемой с помощью портативных магнитофонов и диктофонов. Аудиовизуальная форма передачи информации совмещает в себе информацию в виде изображения и звука. Она отображается с помощью киноустановок, телевизионной аппаратуры, получающей в настоящее время большое распространение в процессе управления.

По форме предоставления можно выделить цифровую, буквенную и кодированную информацию. Цифровая информация играет важную роль в процессе управления. Цифры более емки в информационном отношении, они вносят точность в предоставляемую информацию. Но в процессе управления невозможно все свести к цифровым формам предоставления информации. Буквенная инфор-

мация помогает понять и оценить качественные тенденции развития управляемой системы, содержательные аспекты ее состояния, что является неотъемлемой частью процесса управления.

Кодированная информация предназначена для использования современных технических средств управления, помогающих собирать, хранить, искать, передавать, обрабатывать информацию.

Классификация информации по источникам ее возникновения играет важную роль в проектировании информационных систем.

В процессе управления информация претерпевает различную обработку, в результате появляется новая информация. Качество управления во многом зависит от организации сбора и фиксирования первичной информации, ибо она лежит в основе всех информационных потоков, определяет достоверность и ценность производной информации. В практике управления нередки случаи, когда оформлению первичных документов, фиксированию исходной информации уделяется мало внимания. Если нет порядка в фиксировании первичной информации, то как бы точно ни рассчитывались в дальнейшем все показатели, они будут давать искаженное представление о состоянии системы.

Информация может быть классифицирована по времени ее активного использования. Здесь можно выделить постоянную и переменную информацию. Постоянная информация часто используется в форме нормативных и регламентированных актов, долгосрочных заданий. Переменная информация – это текущая, оперативная информация, используемая сравнительно небольшим промежутком времени.

Условно-постоянная информация остается неизменной или подвергается незначительным изменениям в течение длительного промежутка времени и многократно используется для решения задач управления. Это та информация, которая характеризует состав основных фондов, структурный состав производимой продукции, технологию ее производства, цены и т.д. Часто одна и та же условно-постоянная информация используется для решения разных задач управления, поэтому целесообразно создавать централизованный информационный фонд предприятия для удовлетворения всех информационных потребностей пользователей – работников аппарата управления.

Переменная информация отражает свойства и количественные характеристики разных производственных операций. Она используется в одном цикле обработки оперативного управления и регулирования хода производства и «живет» лишь незначительный промежуток времени, затем «исчезает», обновляется уже с другим значением. Следовательно, для того чтобы оперативно управлять производством, необходимо вовремя ее уловить, зафиксировать.

По отношению к системе управления информация подразделяется на входную и выходную. Информация, поступающая на объект управления, – входная, от объекта управления – выходная. В зависимости от назначения того или иного вида информации предъявляются определенные требования к структуре входной и выходной информации, форме и периодичности ее предоставления (носитель), системе кодирования.

По отношению к операциям обработки входная информация классифицируется на обрабатываемую (активную) и необрабатываемую (пассивную), непосредственно не используемую для воздействия на объект управления. Обрабатываемая информация по стадиям образования бывает исходной, которая используется для

проведения различного рода расчетов, логической обработки, и производной, которая получается в результате расчетов. В свою очередь исходная информация подразделяется на две группы: первичную и промежуточную. Первичную информацию получают в результате прямого наблюдения за ходом производственного процесса, выполнения хозяйственных операций. Промежуточная информация может сразу же использоваться для обработки, а в течение некоторого периода накапливаться на каких-либо носителях.

Производственная информация включает результатную информацию.

Каждое звено системы управления работает со специфической для выполняемой функции информацией. Можно разделить информацию по ее функциональной принадлежности. Причем это деление производится как по основным, так и по конкретным функциям управления. Такое классификационное деление информации имеет большое значение в проектировании системы управления, в частности в выравнивании трудоемкости работ по различным звеньям системы управления.

По возможности продуктивного использования можно выделить информацию полезную, ложную и избыточную. В информационном обеспечении процесса управления присутствуют все эти виды информации. Необходимо стремиться к минимальному получению ложной информации, затрудняющей разработку управленческого решения, или к определению правильного объема необходимой информации. При избыточности информации в информационном обеспечении процесса управления также создаются дополнительные трудности его осуществления.

11.2. Коммуникации

Коммуникации – это обмен информацией между двумя людьми и более. Эффективная связь между двумя разговаривающими людьми может возникнуть лишь в том случае, когда они найдут «общий язык», то есть условятся об общих символах и правилах передачи информации и будут использовать общий код. Если же люди не будут придерживаться общего кода, то передаваемая информация не может быть полезной и использовать ее в дальнейшей деятельности они не смогут.

Представляющие собой какую-либо информацию коды (символы), группируются в кодовые последовательности различной длины: несущие информацию слова и предложения. Отдельно взятые объединения кодов называются «сообщения», «известия» или «сведения», независимо от их содержания, и идет ли речь об отдельном слове, словосочетании или целом предложении.

На коммуникации руководитель тратит от 50 до 90% времени. И это становится понятным, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего

потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными и руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собою информационное взаимодействие с внешней средой: средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т.д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов, Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.



Рис. 11.1. Схема передачи информации

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель – подчиненный», коммуникации между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться с одного уровня управления на другой вплоть до рабочих исполнителей.

Не менее важными являются коммуникации и по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, поступлении сырья, выпуске продукции и т.д. Иногда возникает ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне требуется вмешательство руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, должен решать руководитель организации.

Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Таким образом координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсов,

сбытом продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Помимо координации действий, горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе организации.

Две трети всей деятельности на предприятии – это деятельность, основанная на коммуникациях «руководитель-подчиненный». Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствовании и т.п.

Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. Участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю – более активно вовлекать подчиненных в дела организации.

Определенную роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая – правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Выделяют четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

- отправитель – лицо, которое собирает/отбирает и передает информацию;
- сообщение – сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает.

Отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачами являются составление сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен. Этими этапами являются: формирование идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование (рис. 11.2).

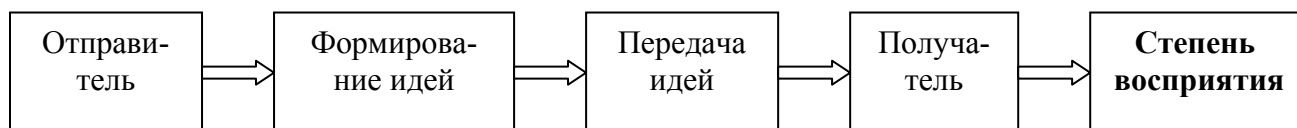




Рис. 11.2. Коммуникационный процесс

В практике управления процесс коммуникаций часто завершается в несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы.

Коммуникационный процесс начинается с отбора информации (формирование идеи). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Именно на этом этапе чаще всего возникают противоречия, так как многие руководители пытаются передать идею, не обдумав ее. Идея еще не преобразована в ту форму, в которой она может достичь своей цели, не трансформирована в слова, которые послужат обмену информацией. В начале зарождения идеи отправитель только решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов, характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса. Так, например, если руководитель хочет обменяться информацией о результатах работы, то он должен четко понимать, что речь пойдет о сильных и слабых сторонах личности работника или группы людей. В таких случаях нельзя говорить только хорошо или только плохо.

Часто неприемлемую форму передачи информации руководители избирают, подражая вышестоящим начальникам. В таких случаях руководители высшего звена являются примером ролевой модели для руководителей низового звена. Ощущая принуждение со стороны своего начальства или ограниченность информации, руководитель низового звена может поступать идентично по отношению к своим подчиненным. В таких случаях нельзя забывать, что нижестоящий руководитель находится в другом положении и в других отношениях со своими подчиненными, и действовать в стиле своего начальника вовсе не обязательно. На этапе зарождения идеи необходимо глубоко осознать ее до передачи получателю, а также соответствие этой идеи сложившейся обстановке и поставленной цели.

На втором этапе идею необходимо превратить в сообщение, т.е. закодировать ее с помощью символов – слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации. Общеизвестными каналами являются передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, электронная почта, видеоленты, видеоконференции. Для удобства иногда рассылают памятные записки, которые затем обсуждаются на групповых собраниях. Независимо от канала передачи сообщения более эффективными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы).

Для того чтобы быть уверенным в том, что информация поступила к получателю, пользуются двумя-тремя каналами связи. Так, например, переданное по телефону сообщение подтверждается письменным по почтовой связи. Эффективность двух-трехканальной связи подтверждается исследованиями. Однако без крайней необходимости увлекаться письменными коммуникациями не рекомендуется, чтобы не увеличивать потоки бумаг.

Эффективность коммуникаций зависит от важности и своевременности возникновения идеи, умения ее правильно закодировать и после выбора оптимального канала связи донести до получателя. Для этого ее передают по выбранному каналу связи. Это чисто физическая передача сообщения. Ее не следует отождествлять с процессом коммуникаций.

Получив сообщение, адресат декодирует его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя, т.е. что отправитель имел в виду, формируя свою идею. На этом процесс обмена информацией завершается, но только в том случае, когда реакции на идею не требуется.

Однако понимание идеи получателем может быть и иным, чем у отправителя. Отправитель считает процесс коммуникации эффективным, если произошло понимание идеи получателем и последний произвел действия, которые ожидал отправитель.

Для подтверждения (неподтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникационного процесса. Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

В результате обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Она способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них изменяется смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать также организационные неполадки между руководителями и подчиненными. Они затрудняют точную передачу информации.

Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а следовательно, к снижению управляемости.

11.2.1. Межличностные коммуникации

При наличии множества методов коммуникации почти все свое время руководители тратят на прямой межличностный обмен информацией посредством разговоров.

На эффективность межличностных коммуникаций влияют помехи, связанные с искажением восприятия информации, семантические помехи, некачественная обратная связь, плохое слушание. Люди реагируют не на действительные события в окружающем мире, а на то, как эти события воспринимаются. Это связано с тем, что человек по-разному воспринимает информацию в зависимости от знаний и накопленного опыта. Так, например, два инженера производственного отдела могут придерживаться разных взглядов по поводу внедрения новой технологии. Или один руководитель считает необходимым улучшить качество выпускаемой продукции, а другой – увеличить выпуск и т.д. У разных людей различные основы суждений (интересы, потребности, эмоциональное состояние, знания,

опыт, внешнее окружение). Это является причиной избирательного восприятия информации, т.е. во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, переданного им в физическом смысле. В результате сообщение, переданное отправителем, может оказаться искаженным или понятым не в полном смысле. Если информация противоречит нашему опыту или ранее сформированным понятиям, она или полностью отторгается, или воспринимается в искаженном виде.

На коммуникативный процесс оказывает влияние и степень открытости, степень доверия к подчиненному. Негативное отношение, предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

В качестве преграды в коммуникациях часто выступают семантические неточности (семантика – наука, изучающая значения слов и выражений и изменение этих значений). Для разных людей слова (символы) могут иметь неодинаковое значение. Поэтому то, что подразумевает отправитель, необязательно будет воспринято таким же образом получателем. Часто одни и те же слова выражают разные значения. Семантические вариации могут быть причиной неверного понимания. Если руководитель говорит подчиненному, что отчет соответствует прежнему, то он может иметь в виду, что отчет соответствует требованиям, но подчиненный может воспринять это выражение как «отчет требует доработки».

Значение символа определяется через опыт и воспринимается в условиях конкретной ситуации. У каждого человека свой опыт, а каждый коммуникационный процесс – это новая ситуация. Поэтому не может быть уверенности в понимании символа в том значении, которое в него вложено. Если сказать подчиненному: «Звоните, когда возникнут проблемы» – это может вызвать ощущение, что нужно посоветоваться, будто он сам не может решить вопроса и подчиненный может не вступить в контакт. Подчиненному в обязательном порядке следует указывать, с какой целью передается информация. Только тогда он будет воспринимать ее правильно.

Основным средством для кодирования идей выступают символы (слова). Но при передаче информации используются также обмен взглядами, выражение лица, улыбка, прикосновение рук, что способствует усилению или изменению ее смысла.

Кроме того, значительная часть речевой информации воспринимается через язык поз, жестов, интонаций. Поэтому при коммуникациях следует учитывать не только то, что мы говорим, но и как говорим. При обмене информацией необходимо добиваться, чтобы передаваемая словами информация и информация, не кодированная в слова, имела один смысл.

Немаловажным фактором в коммуникационном процессе является также умение слушать. Слушая подчиненного, следует не только внимательно воспринимать то, что он говорит, но и вникать в состояние его души. Понимание состояния говорящего позволяет более объективно оценить информацию, а выражение участия способствует повышению эффективности коммуникационного процесса.

Вступающим в обмен информацией следует придерживаться следующих советов:

1. Обдумывайте свои идеи и вопросы, которые вы хотите сделать объектом передачи.
2. Будьте готовы к возможным языковым проблемам.
3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонаций.
4. Добивайтесь установления обратной связи.

Для любого контакта с подчиненным или начальником необходимо определить направление разговора, конкретную тему. При этом нужно стараться исключить двусмысленность, ясно излагать мысль, добиваться, чтобы она была воспринята так, как вы ее понимаете. Неправильные жесты, позы, интонации голоса могут исказить смысл передаваемой информации.

Внимание к чувствам других людей при передаче информации определенным образом настраивает принимающую сторону к лучшему восприятию. Нельзя допускать спешных суждений и оценок. Необходимо воспринять ситуацию с точки зрения собеседника и только после этого изменять обсуждаемую идею. Завершает коммуникационный процесс обратная связь. Для ее установления целесообразно использовать все способы, которые дают возможность добиться объективной реакции на отправленный сигнал. Здесь уместны и дополнительные вопросы, и просьба пересказать ваш сигнал, и, если есть возможность, оценка языка поз, жестов, и контроль первых результатов работы, и ведение времени для беседы по конкретному вопросу.

11.2.2. Организационные коммуникации

Совершенствование процесса общения способствует эффективности коммуникационного процесса. Но на пути обмена информацией в организации возникают преграды, не зависящие от отправителя сообщения.

В первую очередь это искажение информации при ее движении внутри организации по вертикали (вверх-вниз), т.е. непреднамеренные искажения, связанные с затруднениями в межличностных контактах. Могут быть и сознательные искажения. Если получатель не согласен с сообщением, то он изменяет его смысл в своих интересах.

Искажения могут быть связаны и с фильтрацией информации, обусловленной, как правило, стремлением передавать только ту информацию, которая касается данного лица или подразделения. Какую информацию отсеивать, определяет руководитель. А это часто приводит к тому, что важная для отдела информация в него не попадает или попадает искаженной.

Между менеджерами выработалась тенденция сообщать вышестоящим руководителям только положительную информацию. Желание сообщать только хорошие новости или же то, что руководитель хочет услышать, также приводит к искажению реальной информации.

В настоящее время потоки информации столь велики, что может произойти перегрузка информационного канала. Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводят к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию. Он отсеивает ту информацию, которая ему кажется менее важной. Но это личная точка зрения. У другого руководителя она может оказаться иной.

Преградой в эффективности коммуникационного процесса может выступать и неудовлетворительная структура организации. Структура организации определяется как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Однако структуры создают люди, а логика у различных людей разная. Если взаимосвязь структурных элементов продумана плохо – уменьшаются возможности эффективного управления. Чем больше уровней управления, тем большая вероятность информационных

искажений в связи с корректировкой и фильтрацией сообщений на каждом уровне. Отрицательное влияние на коммуникационный процесс могут оказывать плохие отношения между подразделениями предприятия, а также конфликтные ситуации между ними и отдельными работниками.

Объемы информационных потоков регулируются только в тех случаях, когда руководители различных уровней хорошо себе представляют, какая информация необходима для эффективного управления и что значит «слишком мало» или «слишком много» в информационном обмене. Информационные потоки поставлены в прямую зависимость от целей, принимаемых решений и способа оценки работы руководителя или руководимого им подразделения, поэтому на различных уровнях управления требуются разные объемы информации.

Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения производственных вопросов. Те же вопросы могут обсуждаться на общих собраниях коллектива подразделения или еженедельных совещаниях.

Как и в межличностном обмене информацией, в организационных коммуникациях огромное значение имеют системы обратной связи, которые являются частью контрольно-управленческой информационной системы. Примером обратной связи может быть направление представителей отделов и служб для обсуждения отдельных вопросов в подразделения организации или командировки этих представителей на другие предприятия и организации. Подобным образом руководитель организации или ее подразделения может посетить цех или производственный участок, чтобы лично удостовериться, как претворяются в жизнь его указания. В данном случае он преодолевает разрыв между собой и подчиненными. В качестве варианта обратной связи может быть использован опрос работников, который проводится лично или по опросным листам, по заранее продуманной системе или без нее.

Для улучшения процесса поступления информации на верхние уровни управления применяется система сбора предложений. Предусматривается, что подавать идеи по совершенствованию любого управленческого процесса может каждый работник предприятия. На многих предприятиях устанавливаются ящики для подачи предложений в анонимном порядке. Недостатком такого способа является то, что предложения не всегда рассматриваются, а если рассматриваются, то принятые предложения не стимулируются.

Более эффективный способ – это адресные предложения с гарантией стимулирования. Иногда предприятия устанавливают телефонную связь для подачи предложений или вопросов, а ответы печатаются в специальных бюллетенях. Вопросы, имеющие взаимный интерес, могут обсуждаться на встречах группы работников и менеджеров.

Крупные организации практикуют выпуск ежемесячных бюллетеней с информацией по совершенствованию управленческих отношений и перспектив развития организации.

Важным современным средством информационного обеспечения является видеозапись. Видеоленты демонстрируют раз в квартал. Они содержат как производственную, управленческую, так и финансовую информацию, и позволяют работникам формировать собственное мнение об отдельных руководителях и организации в целом.

Огромное значение для совершенствования коммуникаций в организации имеет современная информационная технология. Уже давно широко распространен персональный компьютер как средство аккумуляции и последующего распространения информации. В современном деловом мире применяется электронная почта – эффективное средство связи между людьми. Новые телефонные приспособления дают возможность одновременно контактировать с многими респондентами. Видеоконференции позволяют обсуждать проблемы людям, находящимся в разных местах и даже на разных континентах.

11.3. Технические средства менеджмента

Современные средства механизации и автоматизации менеджмента представляют собой комплекс машин, аппаратов, устройств, приспособлений и различных систем технических средств, начиная от простейших карточек до быстродействующих электронно-вычислительных машин (табл.10.1).

Таблица 11.1.

Классификация средств механизации и автоматизации управленческого труда

Наименование групп	Наименование подгрупп
1. Носители информации	1.1. Носители на бумажной основе несверхчувствительные 1.2. Носители для репрографических процессов 1.3. Носители визуальной информации 1.4. Звуконосители 1.5. Видеоносители 1.6. Магнитные носители для записи кодированной информации 1.7. Перфоносители машинные для записи кодированной информации 1.8. Носители для информационно-поисковых систем
2. Средства составления и изготовления текстовых документов	2.1. Ручные пишущие средства 2.2. Пишущие машины электронные 2.3. Пишущие автоматы -компьютеры 2.4. Наборно-пишущие машины 2.5. Наборно-пишущие автоматы 2.6. Диктофонная техника 2.7. Пишущие автоматы, работающие под диктовку 2.8. Вспомогательные средства и материалы 2.9. Терминальные устройства со встроенной ЭВМ
3. Средства изготовления чертежно-графических документов	3.1. Инструменты и приспособления для чертежно-графических работ 3.2. Чертежные приборы и станки 3.3. Комплексные рабочие места конструкторов и проектировщиков 3.4. Средства механизации проектирования 3.5. Средства автоматизации проектирования 3.6. Математические приборы и инструменты
4. Средства изготовления кинодокументов	4.1. Фотографическая аппаратура и принадлежности к ней 4.2. Оборудование для обработки фотоматериалов 4.3. Оборудование для печати фотопозитивов 4.4. Аппаратура статистической проекции 4.5. Киносъемочная аппаратура любительская и принадлежности к ней 4.6. Оборудование для обработки и монтажа киноплёнки 4.7. Кинопроекторная аппаратура 4.8. Аппаратура для видеозаписи и воспроизведения изображения
5. Средства копиро-	5.1. Средства фотокопирования

вания и оперативно-го размножения документов	5.2. Средства диазوكопирования 5.3. Средства электрографического копирования 5.4. Средства термографического копирования 5.5. Средства фотоэлектронного копирования 5.6. Средства микрофильмирования 5.7. Машины для гектографической (спиртовой) печати 5.8. Машины для трафаретной (ротаторной) печати 5.9. Оборудование для оперативной офсетной печати 5.10. Копировальные устройства со встроенной микроЭВМ для автоматизации процесса копирования
6. Средства обработки документов	6.1. Машины и устройства фальцевальные 6.2. Машины и устройства листоподборочные и сортировальные 6.3. Машины и устройства скрепляющие и склеивающие 6.4. Оборудование и устройства резальные 6.5. Средства для нанесения защитных покрытий на документы 6.6. Машины и устройства адресовальные и штемпельные 6.7. Агрегированные линии для обработки корреспонденции 6.8. Машины и оборудование для переработки (уничтожения) документов 6.9. Электронные пишущие машины и компьютеры для автоматизации процесса перепечатки документов
7. Средства хранения и поиска документов	7.1. Средства группировки документов 7.2. Шкафы для хранения документов 7.3. Сейфы и металлические шкафы для хранения документов 7.4. Стеллажи для хранения документов 7.5. Картотеки и картотечное оборудование 7.6. Оборудование для механизированного поиска 7.7. Оборудование для хранения магнитных носителей 7.8. Оборудование для хранения рулонных микроносителей визуальной информации 7.9. Оборудование для хранения ленточных перфоносителей 7.10. Информационные базы для хранения текстов различных документов, для сокращения времени на поиск необходимых материалов
8. Средства передачи информации	8.1. Средства и системы транспортировки документов 8.2. Средства и системы телефонной и громкоговорящей связи 8.3. Средства и системы радиотелефонной связи 8.4. Средства телекоммуникаций 8.5. Средства и системы видеотелефонной связи 8.6. Электронная почта, диктофонная техника 8.7. Средства и системы телеграфной связи 8.8. Средства и системы фототелеграфной и телеавтографной связи 8.9. Средства и системы прикладного телевидения 8.10. Средства и системы поисковой и вызывной сигнализации 8.11. Средства визуального отображения информации
9. Специализированная мебель и оборудование для служебных помещений	9.1. Мебель служебных помещений специализированная 9.2. Оборудование служебных помещений специализированное 9.3. Оборудование и приборы для исследования условий труда

Технические средства составляют материальную основу прогрессивных систем управления производством. При выборе этих средств должен соблюдаться комплексный подход, т.е. технические средства должны применяться для всех работ по управлению, которые могут быть выполнены с их помощью. В настоящее

время практически все работы выполняются с применением технических средств.

Аппарат управления предприятия использует следующие технические средства:

1. Оборудование для служебных помещений – передвижные перегородки, осветительная аппаратура, средства кондиционирования воздуха и борьбы с шумом.

Оборудование для служебных помещений обеспечивает создание благоприятных условий труда. Опыт показывает также, что целесообразно использовать оборудование, предназначенное для отдельных категорий менеджеров. Так, для операторов клавишной вычислительной машины требуется стол с наклонной плоскостью и углублением для установки машины. Секретарю-машинистке удобно работать за столом с отделениями для размещения картотек, компьютера и диктофона.

Предназначенные для работника кресло и стул должны способствовать ослаблению мышечного напряжения. В наибольшей мере этим требованиям отвечают вращающиеся стулья с подлокотниками.

2. Средства изготовления документации — пишущие машины универсальные (ручные, электронные и автоматические), пишущие машины специальные (наборно-пишущие, со сменным шрифтом и стенографические), специализированная мебель, диктофон, средства копиручета и др.

Наиболее распространенными средствами оформления текстовых документов являются компьютеры. Наряду с машинами механического действия используются электронные пишущие машины, печатающие текст с голоса. Пишущие машины могут оснащаться перфоленточными приставками, которые обеспечивают их автоматическую работу от перфоленты. В этом случае одновременно с печатным текстом машины могут записывать информацию на перфоленту для ввода в другие машины. В настоящее время пишущие машины с успехом заменяются компьютерами. При подготовке документов используются диктофоны и магнитофоны с системами дистанционной диктовки, позволяющими работникам передавать надиктованный текст в машинописное бюро непосредственно со своих рабочих мест.

К средствам, облегчающим ручное составление документов, относятся различные средства копиручета. Широко применяются так называемые автографические регистраторы, представляющие собой приспособление в виде блокнотов с бланками, проложенными копировальной бумагой.

3. Средства выполнения чертежных и графических работ – инструменты для черчения и графических работ (готовальни, циркули пропорциональные, инструмент для штриховки, чертежные перья, карандаши, чертежные приборы координатной системы, пентографической системы, рейсшины, пантографы, координатографы), приспособления и принадлежности для черчения и графических работ (линейки параллельные на роликах и планках, одно- и многомасштабные угольники, транспортиры, лекала, трафареты, тушенабиратели и т.д.). Для черчения и графических работ используются специальные материалы: чертежные непрозрачные бумаги, пластикаты, липкие ленты, пленки и т.д.

4. Средства копирования и размножения документов – светокопировальные аппараты, средства фотокопирования, фоторепродукционное и фотокопировальное оборудование. Сюда же относятся средства для микрофильмирования, адре-

совальные машины, оборудование для плоской печати, малоформатные офсетные машины, а также оборудование для копировально-множительных работ.

Средства копирования и размножения позволяют полностью отказаться от ручного копирования. Промышленность выпускает комплект оборудования для микрофотокопирования, с помощью которого автоматизируется весь комплекс работ по снятию микрофотопленки.

Для размножения документации большими тиражами используются аппараты трафаретной печати (ротаторы) и офсетные печатные аппараты типа ротап rint.

5. Средства обработки и пересылки корреспонденции – конвертовскрывающие машины, приборы для регистрации корреспонденции, оборудование для сортировки корреспонденции, фальцовочные машины, франкировальные и марконаклеивающие машины, афегатированные машины для обработки корреспонденции, нумераторы, датирующие машины, машины для уничтожения документов, картотеки плоские, вертикальные и вращающиеся, индикаторы, скоросшиватели, дыроколы и др.

6. Средства первичного счета и регистрации информации – мерная тара, весы (кроме почтовых), счетчики универсального действия.

В настоящее время, наряду со счетчиками, функции которых ограничиваются регистрацией первичных импульсов, созданы:

- счетчики с обратной связью, которые позволяют автоматически отключать станки и другое технологическое оборудование после выполнения установленных количественных заданий и получили название командно-программирующих. Они могут записывать накопленную информацию на перфокарты и выводить на печать;

- счетчики специализированные – счетчики для измерения длины, сыпучих и жидких тел, веса, для подсчета денег, тиража;

- счетчики для изучения операций и рабочего времени, регистрирующие и показывающие приборы, показывающие приборы с графической записью, устройства службы времени (электрочасы, регистраторы рабочего времени).

7. Средства передачи информации контроля и регулирования – промышленное телевидение, служебное радио, телеграфная и телефонная связь (коммутаторы, поисково-оповещательная и вызывная сигнализация); пульта, щиты управления и контроля, командные приборы, табло и т.д., контрольно-распределительное оборудование, графики, планировочные доски.

Перечисленные средства передачи информации, контроля и регулирования позволяют автоматизировать первичный учет изготовленной на предприятии продукции, обеспечивают дистанционную передачу результатов счета времени, сигнализацию и регистрацию работы и простоев оборудования, контроль за состоянием заготовок, деталей и инструментов.

В настоящее время созданы устройства для автоматизированной диспетчеризации производства и автоматической передачи информации, что создает условия для практического использования АСУ П.

8. Средства обработки информации – ручные счетчики, счетные приборы и устройства, таблицы, монограммы. Цифровые электронно-вычислительные машины, управляющие ЭВМ, моделирующие (аналоговые) машины общего назначения и автоматического управления производством.

Основными организационными формами применения технических средств управления являются: машиносчетное бюро (МСБ), машиносчетные станции (МСС), информационно-вычислительные центры (ИВЦ), копировально-множительные центры (КМЦ). Помимо заводских подразделений, обеспечивающих использование техники управления, существуют кустовые МСС и ИВЦ, которые обслуживают одновременно ряд предприятий на условиях аренды вычислительной техники. Перечисленные организационные формы механизации и автоматизации различаются составом вычислительной техники, видами и объемами выполняемых работ.

Машиносчетное бюро создается в основном на больших предприятиях. Технические возможности МСБ относительно ограничены пределами использования машин, поэтому в этих условиях практически не представляется возможным решать сложные задачи с большими объемами информации. Однако эта первичная организационная форма применения техники часто оказывается экономически предпочтительнее в связи с относительно небольшими эксплуатационными затратами. Как правило, МСБ обеспечивают: бухгалтерский учет и отчетность, а также технико-экономическое планирование и маркетинговые службы.

Машиносчетные станции являются более совершенной формой использования вычислительной техники и механизации расчетно-вычислительных работ. МСС оснащаются перфорационно-вычислительным оборудованием. В качестве носителя информации используются перфокарты. Наиболее перспективными являются алфавитно-цифровые перфорационно-вычислительные машины.

Применение этих машин позволяет значительно снизить трудоемкость подготовительных работ, сократить до минимума шифровку исходных данных и расшифровку результатов расчета (табуляграмм). В результате обработки исходных данных обеспечивается получение документов в окончательном виде, т.е. с напечатанной цифровой и алфавитной информацией.

При организации МСС большое значение имеет правильное определение необходимого оборудования. Определять его целесообразно по следующей схеме: наметить перечень конкретных задач, подлежащих выполнению, подсчитать объем работ по каждой задаче и общий объем для календарного срока (месяц, год); определить потребность в технических средствах и их загрузку исходя из производительности оборудования.

Особое внимание при внедрении средств механизации следует обратить на организацию нормативного хозяйства. Сосредоточение на машинно-счетной станции нормативной и другой относительно постоянной информации должно служить основой для централизованного выполнения всего комплекса планово-учетных работ.

Современные средства вычислительной техники позволяют многократно использовать однажды подготовленные массивы информации для механизации самых разнообразных счетно-вычислительных и группировочных работ.

При механизации расчетно-вычислительных работ необходимо максимально использовать типовые формы первичных документов, утвержденные ЦСУ РБ: типовые проекты механизации расчетно-вычислительных работ и методические указания по организации всех видов экономической работы на предприятиях.

Высшей организационной формой использования вычислительной техники, призванной обеспечить выполнение сложных вычислительных и логических ра-

бот в области управления производством, являются информационно-вычислительные центры (ИВЦ).

Применение быстродействующих ЭВМ на основе использования экономико-математических методов позволяет осуществлять в ИВЦ многовариантные расчеты в целях нахождения оптимального варианта решения задач по управлению производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

ИВЦ отличается от МСС не только объемом и значимостью, но и характером выполняемой им работы. Новизна и особенности применения ЭВМ обуславливают необходимость сосредоточения в ИВЦ большой методической работы, которая заключается в моделировании, математической формулизации и программировании выдвигаемых перед ИВЦ задач.

Чрезвычайно важной областью применения технических средств управления является создание соответствующих организационных форм механизации чертежно-графических и копировально-множительных работ. Известно, что при конструировании машин, агрегатов, приборов и изделий наиболее трудоемкой частью работы является выполнение чертежа. Анализ работы конструкторов показывает, что выполнение чертежа занимает до 70% времени конструирования. Поэтому для повышения производительности труда конструктора основное внимание должно быть обращено на снижение трудоемкости и рационализацию выполнения чертежно-графических работ.

Существует много методов повышения производительности труда конструкторов и проектировщиков: внедрение рациональных способов создания проектной документации с помощью специальных линованных масштабных бумаг для бескопировочного черчения «от руки», различные чертежные аппликации, составление (монтаж) чертежей из заранее напечатанных элементов, применение прозрачных трафаретов и т.д.

ГЛАВА 12. Управление как главный фактор делового успеха

12.1. Сущность и характерные особенности делового успеха

Организация считается добившейся успеха, если она достигла поставленной цели. В основе достижения цели лежат стратегия и тактика организации, т.е. общий всесторонний план и краткосрочная тактика, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

При разработке долгосрочной стратегии организации основываются на ее выживании в будущем периоде и учитываются внешние факторы: поставки ресурсов, энергии, кадров, а также удовлетворение запросов потребителей. Деловой успех зависит от умения менеджера выявлять главные факторы, определяющие выживаемость организации. В результате внешних изменений менеджер должен провести мероприятия, которые бы изменили внутреннюю структуру и взаимоотношения подразделений и работников на предприятии. Эти изменения проводятся при помощи стратегического планирования, организации, мотивации и контроля во внутренних подразделениях предприятия. Происходит приспособление организации к внешней среде.

Достижение стратегических целей организации, т.е. ее делового успеха, в большой степени зависит от предпринимательских качеств менеджера. В странах

рыночной экономики предпринимателями ежегодно становятся сотни тысяч людей. Это так называемый малый бизнес, который играет важнейшую роль в экономике развитых стран.

Все предприниматели активно участвуют в формировании целей своих предприятий или организаций и в начале их деятельности управляют ими, поэтому всех их можно считать менеджерами. Чертами хорошего предпринимателя считаются такие качества, как личный риск, умение определить конъюнктуру, желание ради дела долго и упорно работать. Однако эти характеристики еще не являются доказательством того, что человек с такими чертами может эффективно управлять организацией, когда растут ее масштабы, увеличиваются производственные связи. Такие управленческие функции, как планирование, мотивация, контроль, не всегда под силу любому предпринимателю. Большинство созданных предпринимателями организаций распадаются именно потому, что их создатели не владеют управленческими функциями. То, что предприниматель может оказаться плохим менеджером, вполне естественно.

В практике управления нередки случаи, когда организации действуют в условиях неустойчивых экономических связей. Для их улучшения, достижения делового успеха необходимо вмешательство руководителей, которые должны активно искать возможности и иметь намерения рисковать, т.е. действовать как предприниматели, проявлять предприимчивость. Черты предприимчивости должны быть присущи менеджерам всех уровней – от мастера до президента компании. В целом для организации предприимчивость руководителя низового звена так же важна на его уровне, как и эффективное нововведение или риск на уровне президента компании.

Любое предпринимательство связано с переменами в организации или в установившихся связях. Перемен же люди не любят. Поэтому быть предпринимателем трудно, даже тогда, когда перемены сулят большой успех. Деловой успех также зависит и от нематериальных элементов: постоянных деловых связей, приобретенной репутации, положения на рынке, клиентуры.

Внутри предприятия деловой успех определяется содержанием деятельности менеджеров, которые решают производственно-экономические вопросы. Менеджер, воздействующий через систему управления на производственный организм, должен в первую очередь обеспечить его функционирование, выполнение производственных заданий, повышение эффективности производства. Эффективность готовой продукции обеспечивается непрерывным техническим прогрессом, повышением качества продукции и труда.

В работе менеджера социальные и экономические функции органически переплетаются, дополняя друг друга. Только комплексный подход к проблемам обеспечивает успех их решения. Важным компонентом труда менеджера в этом случае выступает группа организационно-управленческих вопросов. Здесь менеджер является организатором системы управления. Он руководит ее проектированием и созданием, организует ее функционирование и совершенствование.

У функциональных менеджеров, особенно верхних уровней системы управления, непосредственная связь с объектом управления ослабляется. Это иногда создает опасность перемещения центра внимания на собственно управленческие проблемы. Между тем главная задача любого менеджера – обеспечить эффективное развитие основных звеньев хозяйства, что является залогом делового успеха.

Деловое развитие – это комплексный подход к деятельности в сфере бизнеса, который включает:

- процесс увеличения объема бизнеса;
- усилия, направленные на удовлетворение рыночного спроса; создание новых сфер бизнеса;
- стимулирование творчества и инициативы в удовлетворении нужд потребителя.

Задачей делового развития является также оживление уже существующей основной деятельности. Однако в этом случае не следует слишком увлекаться внутренним состоянием предприятия. Изменения в производственном аппарате, уплотнение внутренних связей, концентрация внимания на решении только внутренних проблем могут привести к игнорированию интересов потребителей и, как следствие, к потере конкурентоспособности. Любое усиление внимания к внутренним проблемам не должно снижать эффективности использования ресурсов и ориентации на потребительский спрос производимой продукции.

Деловое развитие требует комплексного подхода, т.е. при разработке стратегии и тактики делового успеха должны учитываться все основные аспекты хозяйственного управления. Любая компания, предприятие должны стремиться к тому, чтобы производимая продукция пользовалась спросом. В этом случае с точки зрения потребителя цена товара соответствует его полезности, т.е. низкая цена – низкая полезность, высокая цена – высокая полезность.

Однако ориентация производства только на полезность потребительских благ часто приводит к снижению эффективности использования ресурсов и наоборот. Так, например, увеличение производства данной продукции и снижение затрат на ее единицу позволяют более эффективно использовать ресурсы (основные фонды, материалы, труд), но это часто приводит к снижению потребительских качеств продукта, его привлекательности с точки зрения потребителя.

Все основные фазы предпринимательской деятельности отражаются в функциях делового управления. К ним относятся: развитие; маркетинг; производство; управление.

Эти основные функции свойственны любой фирме, предприятию и любому хозяйственному подразделению.

Развитие включает широкий круг вопросов, которые затрагивают как интересы фирмы (предприятия), ее подразделений, так и групп людей и отдельных работников. Это разработка новых видов продукции, освоение новых рынков, развитие организационной структуры, совершенствование кадровой политики. В целом развитие представляет собой процесс адаптации к потребностям рынка и является основой делового успеха.

Маркетинг – это деятельность, направленная на создание спроса на рынке и организацию продаж. В настоящее время рынок трактуется как группа потребителей, объединенных потребностями, порождающими спрос. Подход к менеджменту, основанный на учете рыночных потребностей, называется рыночной ориентацией. Учитывая глубинные факторы формирования спроса, фирма или предприятие могут активизировать использование ресурсов и таким образом повысить конкурентоспособность своей продукции. Управление с рыночной ориентацией предполагает такой предпринимательский подход, который направлен на удовлетворение нужд потребителей.

Производство – это хозяйственный организм фирмы, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия, финансовые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму независимо от их месторасположения и сферы деятельности.

Управление дает возможность определить, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты деятельности фирмы.

Конкурентоспособность – это возможность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующей фирмой (предприятием). Для определения конкурентоспособности используется такой инструмент, как конкурентное сечение, под которым понимают график, позволяющий сопоставить структуру себестоимости продукции различных хозяйствующих субъектов. При помощи конкурентного сечения выявляют участки, где хозяйственная единица имеет те или иные преимущества.

Конкурентные преимущества определяются множеством факторов. Они охватывают в первую очередь более эффективное производство, владение патентами, профессиональную рекламу, высокий уровень менеджмента, хорошие отношения с потребителями. Конкурентная стратегия – это синоним деловой стратегии, стратегии делового успеха. Вся деловая стратегия сводится к достижению конкурентных преимуществ, которые фирма (предприятие) должна использовать незамедлительно и стараться пользоваться ими как можно дольше. Это дает возможность обеспечивать доходы выше среднеотраслевого уровня и упрочить свои позиции на рынке.

Определяя факторы конкурентоспособности своей продукции, следует исходить из интересов потребителей. Необходимо удостовериться, что выдвигаемые преимущества воспринимаются как таковые и простым потребителем.

Важнейшими показателями выживаемости и достижения делового успеха являются производительность и эффективность работы организации.

Простейшая форма определения производительности – это количество единиц произведенной продукции на единицу затрат. Для определения производительности применяется часовая выработка:

$$\mathcal{C}_c = \frac{\Pi_c}{t},$$

где \mathcal{C}_c – часовая выработка;

Π_c – количество единиц продукции;

t – количество отработанных часов.

Показатель выработки отражает объем работы, выполненной в единицу времени. Мероприятия по повышению производительности труда направлены лишь на ускорение темпов работы. Они не затрагивают структуры капитала и материальных затрат:

$$\Pi = \frac{P}{3},$$

где Π – производительность;

Р – продукция;

З – затраты.

Этот показатель называется показателем общей производительности труда. Он учитывает все виды ресурсов, потребляемых в процессе производства: капитал, труд и материалы. Для сравнения всех этих видов ресурсов их затраты выражают в денежной форме. Живой труд является важной составной частью общей производительности труда.

В показателе общей производительности отражается как внутреннее использование ресурсов, так и оценка продукции, которая устанавливается рынком. В этом и заключается главное преимущество показателя общей производительности труда. В нем выражается как внутренняя, так и внешняя производительность, т.е. использование задействованных ресурсов и создание определенных благ. Внешняя производительность заключается в производстве нужных вещей или оказании необходимых услуг. Предприятие не только должно эффективно организовать производство, снижая издержки, но и производить необходимые товары и услуги. В свою очередь необходимость товара определяет рынок. Он устанавливает его стоимость в форме цены единицы продукции.

Основой для производства являются экономические показатели. Производительность и прибыльность тесно взаимосвязаны. Прибыльность предприятия зависит, с одной стороны, от того, насколько эффективно оно производит товары или оказывает услуги, а с другой – какие товары и услуги оно производит.

Рыночная цена соответствует оценке товаров или услуг покупателями и является прямым выражением внешней производительности, а она определяется потребностями и спросом, а не трудом.

Таким образом, общая производительность организации (компании, предприятия) равняется частному отделения стоимости произведенных благ на общие затраты ресурсов, потребляемых при производстве этих благ:

$$П_0 = \frac{Б_0}{З_0},$$

где $П_0$ – общая производительность;

$Б_0$ – общие блага;

$З_0$ – общие затраты.

Эффективность использования капитала зависит от показателя производительности капитала, который определяется как отношение произведенной продукции к рыночной стоимости фондов, обеспечивающих ее производство.

Важным показателем эффективности работы предприятия является также показатель производительности труда по добавленной стоимости. Он применяется для сравнения деятельности различных подразделений. Этот показатель устанавливают путем отнесения величины добавленной стоимости к количеству отработанных часов или к числу работающих. Добавленная стоимость представляет собою разницу между произведенной стоимостью и затратами на приобретение материалов. В этом случае производительность труда рассчитывается:

$$П_{oc} = \frac{П_p - З_m}{t},$$

где $P_{\text{дс}}$ – производительность труда по добавленной стоимости;
 $P_{\text{р}}$ – стоимость продукции;
 $Z_{\text{м}}$ – затраты на приобретение материалов;
 t – количество отработанных часов.

12.2. Основные принципы достижения делового успеха

Творческий вклад многих людей, занимающихся вопросами управления, позволил выделить три основных принципа достижения делового успеха: обобщение, ситуационный подход, интегрированный подход.

Важнейшим вопросом управления организацией является преодоление барьера ее сложности. Именно сложность предприятия вызывает трудности в управлении, направленном на успех. Предприятие – это целый комплекс отношений между его подразделениями, между подразделениями и руководителем, между менеджерами. Это также отношения между предприятием и внешней средой: рынок, деловые связи, положение на рынке, клиентура, государство и т.п. Такой организацией сложно не только управлять, но даже ее воспринимать.

Обобщение. Для того чтобы уменьшить трудности управления, упростить масштабы восприятия, необходимо выделить такие характеристики предприятия, которые были бы присущи всем предприятиям. Такими общими для всех предприятий характеристиками являются планирование, организация, мотивация, контроль, подходы к принятию решений, коммуникации. Именно четкое разграничение этих общих характеристик внутри предприятия и во внешней среде дают возможность успешно осуществлять деловое управление.

Выделение общих характеристик позволяет разрабатывать модели и диаграммы факторов, влияющих на успех организации в достижении поставленной цели. Моделирование взаимодействия подразделений внутри предприятия, между ним и внешней средой способствует лучшему пониманию этого взаимодействия. Можно смоделировать также общие подходы к управлению, характерные для всех формальных организаций.

Ситуационный подход. При всей полезности обобщенных характеристик они все неточны и не учитывают различий между организациями, которые при осуществлении управления необходимо учитывать. Эти различия носят название ситуационных переменных. Различают внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные характеризуют организацию. Они должны соответствовать целям и задачам предприятия по созданию конкретного вида продукта (автомобиль, компьютер и т.п.). Эти переменные являются результатом решений людей, создающих организацию и занимающихся ее совершенствованием.

Внешние переменные находятся вне предприятия, в окружающей среде. Однако на его успех оказывают огромное влияние. К внешним переменным относятся конкурирующие организации, источники получения энергоресурсов, материалов, технологии, социальные факторы, законы и др. Внешние переменные находятся вне контроля менеджеров предприятий, но для достижения успеха они должны синхронно реагировать на изменения этих переменных.

Особенно быстро должны реагировать на изменения внешних переменных те организации, в которых эти изменения затрагивают глубинные процессы их деятельности. Так, большим изменениям подвергаются отрасли наукоемких технологий, где появляются сотни новых видов продукции ежегодно, что сопрово-

ждается резким падением цен и что, естественно, затрагивает интересы поставщиков энергоресурсов и сырья для этих отраслей.

Интегрированный подход. Выявление наиболее сильных переменных недостаточно для определения оптимального решения предприятия в конкретной ситуации. Трудность выбора правильного решения связана с тем, что все множество ситуационных переменных и все функции управленческого процесса взаимосвязаны. Элементы ситуаций и элементы управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Изменение одного важного фактора вызывает цепь изменений во всех подразделениях предприятия. Каждая реакция предприятия на перемены вызывает к жизни новые перемены, а те в свою очередь вызывают волнообразные изменения во всей системе. И это образует бесконечный цикл.

Управление путем подбора и реализации внутренних переменных создает предприятие. Через управление учитываются переменные внешней среды и оценивается эффективность предприятия. Посредством управления (функция планирования) определяются цели организации и намечаются пути их достижения. Посредством функции организации формируются структуры. Интерес к более производительному труду вызывается управленческой функцией мотивации. При помощи контроля осуществляется наглядность достигнутых результатов.

Непрерывные изменения во взаимодействии внешних и внутренних факторов не позволяют выбрать такой метод воздействия, о котором заранее можно было бы сказать, что он правильный. Быстрое реагирование на изменения внешней среды очень важно для наукоемких производств, но может не играть такой роли для других отраслей. Поэтому большинство управленческих решений может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление – это способность к уравниванию плохого и хорошего, но одновременно умение жертвовать в интересах делового успеха. При принятии решений необходимо учитывать множество факторов, стараясь изучить ситуацию как единое целое.

Из сказанного можно сделать вывод, что при управлении, направленном на деловой успех с учетом динамики внешних и внутренних переменных, требуется интегрированный подход, т.е. охват явления в целом.

ГЛАВА 13. Экономическая эффективность менеджмента

13.1. Сущность, критерии и показатели эффективности менеджмента

Эффект и эффективность – разные понятия. Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе; прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве). Эффект – это результат определенного действия, мероприятия, процедуры, выполнения работы или устремлений в достижении технико-экономических или социальных целей. Как результат труда – эффект всегда количественная величина. Различают экономический эффект (количество труб, холодильников, тонн металлолома, метров ткани и т.д.) и социальный эффект (улучшение условий труда, сохранение здоровья, окружающей среды и т.п.).

Однако эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность человека. Для более полной ее характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект, т.е. во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект, и наоборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда. Цель общественного производства – получение большего эффекта с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами. Поэтому необходимо полученный результат сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, т.е. отнести эффект к затратам, сопоставить одну абсолютную величину – эффект – с другой абсолютной величиной – затраты. Такое сопоставление дает относительную величину – эффективность.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов количественной оценки отдельных видов выполняемой работы, поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

Критерием оценки управленческого труда является его эффективность:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\text{эффект (результат)}}{\text{затраты управленческого труда}}.$$

При этом нужно помнить, что результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Что же касается затрат, то они представляют собой живой и овеществленный управленческий труд.

В практике при оценке эффективности труда работников управления понятие «экономическая эффективность управленческого труда» применяется в более узком значении, так как представляет собой только экономию живого и овеществленного труда, получаемую в сфере управления материальным производством в результате оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

Критерием оценки эффективности труда работников аппарата управления является также социальная эффективность, которая из-за отсутствия количественных измерителей определяется главным образом качественными показателями. Критерий экономической эффективности управленческого труда дает возможность количественно измерить эффективность труда аппарата управления, поэтому он нашел наибольшее практическое применение.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала; по объему передаваемой информации; по качеству и скорости принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качества

работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, не измеряются вообще или измеряются неполно.

В сфере воздействия управленческого труда на производство количественно измеряемыми являются следующие показатели: прирост прибыли; увеличение объемов реализаций продукции; рост производительности труда; снижение фондоемкости; увеличение фондоотдачи; ускорение оборачиваемости оборотных средств; увеличение рентабельности производства; уменьшение непроизводственных расходов; снижение трудоемкости продукции; уменьшение объемов незавершенного производства; снижение себестоимости продукции; экономия заработной платы; уменьшение потерь рабочего времени; повышение культуры производства; повышение уровня организационной работы; улучшение условий труда; повышение качества продукции; повышение квалификации производственного персонала; рост технического уровня производства.

13.2. Методы расчета экономической эффективности управленческого труда

Процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, что позволяет определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности. При этом его эффективность сводится к экономии, получаемой в результате воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) определяется по формуле:

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{Z_y},$$

где E_y – экономическая эффективность управленческого труда;

\mathcal{E}_y – экономический эффект;

Z_y – суммарные годовые затраты на управление.

Эффективность управленческого труда выражается показателями производственной деятельности предприятия. Общий вид формулы будет такой:

$$E_{yi} = \frac{\Pi_i}{Z_y},$$

где E_{yi} – экономическая эффективность управления по i -му показателю предприятия;

Π_i – результат работы предприятия по i -му показателю.

Управленческий персонал оказывает влияние на сокращение трудоемкости выпускаемой продукции, повышение ритмичности работы, улучшение материально-технического снабжения и обслуживания основного производства, оптими-

зацию технико-экономического и оперативного планирования, поэтому его экономическую эффективность в общем виде можно определить по формуле:

$$E_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{т}}}{Z_y},$$

где $E_{\text{пр}}$ – экономическая эффективность управленческого персонала за счет прироста производительности труда;

$\Pi_{\text{т}}$ – прирост производительности труда.

Управленческий персонал оказывает влияние и на снижение себестоимости выпускаемой продукции, особенно условно-переменных расходов. Это можно выразить следующим образом:

$$E_{\text{уп}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{уп}}}{Z_y},$$

где $E_{\text{уп}}$ – годовая экономическая эффективность за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости;

$\mathcal{E}_{\text{уп}}$ – годовая экономия условно-переменных расходов:

$$\mathcal{E}_{\text{уп}} = \mathcal{E}_{\text{м}} + \mathcal{E}_{\text{т}} + \mathcal{E}_{\text{з}} + \mathcal{E}_{\text{сб}} + \mathcal{E}_{\text{н}} + \mathcal{E}_{\text{п}} + \mathcal{E}_{\text{об}},$$

где $\mathcal{E}_{\text{м}}$ – экономия от снижения материальных затрат;

$\mathcal{E}_{\text{т}}$ – экономия топлива и энергии на технологические нужды;

$\mathcal{E}_{\text{з}}$ – экономия заработной платы производственных рабочих;

$\mathcal{E}_{\text{сб}}$ – экономия от уменьшения потерь от брака;

$\mathcal{E}_{\text{н}}$ – экономия от уменьшения непроизводственных расходов;

$\mathcal{E}_{\text{п}}$ – экономия затрат на подготовку и освоение производства;

$\mathcal{E}_{\text{об}}$ – экономия затрат на содержание и эксплуатацию оборудования.

Экономическую эффективность управленческого персонала следует оценивать и по приросту прибыли:

$$E_{\text{п}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{пр}}}{Z_y},$$

где $E_{\text{п}}$ – экономическая эффективность управленческого персонала;

$\mathcal{E}_{\text{пр}}$ – годовая экономия за счет прироста прибыли;

Z_y – суммарные годовые затраты на управление.

Годовая экономия за счет прироста прибыли определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2,$$

где A_1, A_2 – годовой объем реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении;

C_1, C_2 – затраты на 1 руб. реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении;

Π_1 – прибыль от реализуемой продукции до рационализации работ в управлении.

Экономию можно определить и в самой сфере управления. Здесь на нее оказывают влияние такие факторы, как снижение трудозатрат управленческого персонала, условное высвобождение работников, сокращение потерь рабочего времени. Экономический эффект от снижения трудоемкости обработки информации исчисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{mp}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S,$$

где T_1, T_2 – трудоемкость I-й управленческой процедуры (операции) до и после рационализации работ, человеко-дни;

S – средняя годовая стоимость человеко-дня управленческого персонала;

n – число процедур (операций).

Улучшение структуры аппарата управления, механизация и автоматизация – важнейшие направления в деятельности предприятия. Экономический эффект в данном случае рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_\phi = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \chi \right] S_t,$$

где \mathcal{E}_ϕ – экономия затрат за счет условного высвобождения работников;

Φ_1, Φ_2 – фонд рабочего времени в среднем на одного работника соответственно до и после рационализации, ч;

χ – численность работающих в организации, человек;

S_t – средняя годовая заработная плата одного работника.

Экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{ep} = (B\chi\Phi)S,$$

где B – сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, ч;

χ – численность работников, которые сократили потери и непроизводительные затраты, человек;

Φ – годовой фонд рабочего времени одного работника управления, дни;

S – средняя годовая стоимость одного человеко-часа работника управления.

Как известно, большой ущерб производству наносит текучесть кадров. Деятельность управленческого персонала должна быть направлена на создание оптимальных условий работы и нормального социально-психологического климата в коллективе, организацию труда, удовлетворение личных потребностей работников.

Экономия в результате уменьшения текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \sum_{i=1}^n P_q i \left(1 - \frac{K_{q2}}{K_{q1}} \right),$$

где K_{q1} , K_{q2} – фактический и ожидаемый коэффициент текучести;

$\sum_{i=1}^n P_q i$ – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда в течение двух недель у работников, решивших уволиться; низкая производительность труда у вновь принятых на работу; затраты, связанные с обучением работников и др.).

Эффективность управленческого труда можно определить и по таким показателям, как размер выработки на одного работника и величина соотношения затрат на производство и управление.

Годовая выработка управленческого персонала определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_y^B = \frac{O_T}{\bar{C}_y},$$

где O_T – годовой объем товарной (валовой) продукции;

\bar{C}_y – среднесписочная численность управленческого персонала, человек.

Эффективность текущих затрат на управление:

$$\mathcal{E}_y^3 = \frac{O_T}{Z_m},$$

где Z_m – годовые текущие затраты на управление.

Годовые затраты на управление состоят из заработной платы ИТР и служащих, затрат на материалы, расходов на эксплуатацию средств компьютерной техники накладных расходов.

Годовые текущие затраты определяются по формуле:

$$Z_m = Z_{\text{м}} = Z_3 (1 + a),$$

где $Z_{\text{м}}$ – затраты на материалы для нужд управления;

Z_3 – затраты на заработную плату управленческого персонала;

a – коэффициент накладных и прочих расходов.

Накладные расходы состоят из расходов на командировки, содержание транспорта, внедрение изобретений и рационализаторских предложений, охрану труда и т.п.

Из изложенного видно, что экономическую эффективность управленческого труда можно определить по отношению к любому из множества показателей производственной деятельности, но ни один из них не позволяет оценивать эффективность управления в целом.

В качестве обобщающего критерия экономической эффективности предприятия может выступать функция ограниченного числа важнейших показателей. Он может быть выражен в таком виде:

$$W = f(P_n \cdot P_{np} \cdot P_{yn} \cdot P_{\phi}),$$

где W – обобщенный критерий экономической эффективности фирмы;

$\Pi_n, \Pi_{пр}, \Pi_{уп}, \Pi_{\phi}$ – показатели предприятия (прибыль, производительность труда, условно-переменные расходы, фонд заработной платы). Последние сравниваются с нормативным (оптимальным) уровнем.

13.3. Методы расчета эффективности системы управления

В ряде методик и монографических работ эффективность системы управления определяется на основе расчета ряда частных и общих коэффициентов. К основным относятся: коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям (K_{cc}); коэффициент оперативности работы аппарата управления (K_{op}); коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда ($K_{тв}$); коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени ($K_{вр}$); коэффициент управляемости ($K_{уп}$); коэффициент качества выполнения управленческих функций ($K_{куф}$); коэффициент рациональности управленческой документации ($K_{рд}$); коэффициент ритмичности выпуска продукции (K_p).

Коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, предусмотренным для соответствующей группы предприятий или объединений, определяется как отношение произведения нормативного числа структурных подразделений (Π_n) и нормативной численности работников аппарата управления (Υ_n) к произведению фактического числа подразделений (Π_{ϕ}) и фактической численности работников аппарата управления (Υ_{ϕ}):

$$K_{cc} = \frac{\Pi_n \cdot \Upsilon_n}{\Pi_{\phi} \cdot \Upsilon_{\phi}}.$$

Коэффициент оперативности работы аппарата управления характеризует своевременность выполнения соответствующих заданий:

$$K_{op} = \frac{\sum_{i=1}^{m_1} (D_1 - d_1) K_1 + \sum_{i=1}^{m_2} (D_2 - d_2) K_2 + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} (D_n - d_n) K_n}{\sum_{i=1}^{m_1} D_1 K_1 + \sum_{i=1}^{m_2} D_2 K_2 + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} D_n K_n},$$

где D_1, D_2, \dots, D_n – нормативные сроки исполнения задания, установленные соответственно вышестоящей организацией, руководством предприятия, производственными и функциональными подразделениями, дни;

d_1, d_2, \dots, d_n – отставание от принятого срока исполнения соответствующих заданий, дни;

m_1, m_2, \dots, m_n – число заданий;

K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициенты значимости, условно характеризующие различные виды заданий по степени важности.

Ниже приведена классификация этих коэффициентов по трем группам:

Вид документации	Коэффициент
Документация вышестоящих организаций (министерств, ведомств) (K_1)	1,0
Документация заводоуправления (управления) (K_2)	0,8
Документация производственных и функциональных подразделений (K_3)	0,6

При досрочном исполнении $K_{ор}$ принимают равным нулю.

Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда характеризует степень соответствия фактической стоимости средств механизации и оргтехники нормативным требованиям:

$$K_{тв} = \frac{C_{\phi}}{H_{тс} \cdot \chi_{\phi}},$$

где C_{ϕ} – фактическая стоимость технических средств в управлении производством;

$H_{тс}$ – нормативы оснащенности техническими средствами в среднем на одного ИТР и служащего;

χ_{ϕ} – фактическая численность руководящего персонала.

Коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени:

$$K_{вп} = \frac{T_{\phi}}{T_p},$$

где T_{ϕ} и T_p – фактическое и плановое (расчетное) время использования технических средств в управлении производством, ч.

Коэффициент управляемости характеризует степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных):

$$K_{уп} = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^m \frac{H_{\phi i}}{H_{н i}},$$

где Z – число уровней управления (предприятие → цех → участок → поточная линия);

m – число руководителей данного уровня управления;

$H_{\phi i}$, $H_{н i}$ – фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя i -го уровня управления.

Коэффициент качества выполнения управленческих функций определяется следующим образом:

$$K_{кф} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{п i}}{\sum_{i=1}^m \Phi_{с m i}},$$

где $t_{п i}$ – потери рабочего времени из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей функции управления;

n – число функций управления;

Φ_{cmi} – сменный фонд времени m -го подразделения;

m – число подразделений.

Коэффициент рациональности управленческой документации используется для определения уровня унификации, стандартизации, типизации и трафаретизации управленческой документации:

$$K_{pd} = \frac{E_{yn} + E_{ct} + E_{mp}}{E_0},$$

где E_{yn} , E_{ct} , E_{mp} – число унифицированных, стандартизированных, трафаретных видов документов;

E_0 – общее число всех видов документов, применяемых в управлении производством.

Важным показателем является коэффициент ритмичности выпуска продукции. Рекомендуется его определять при оценке состояния уровня управления организацией:

$$K_p = \frac{\sum_1^q \Phi_n}{\sum_1^q \Pi_v},$$

где Φ_n – фактический выпуск продукции за определенный период, но не больше планового;

Π_v – плановый выпуск продукции за этот же период;

q – число периодов, в течение которых определяется коэффициент ритмичности.

Общий показатель состояния уровня организации управления производством K_{oy} устанавливается с учетом всех указанных показателей. В соответствии с методическими основами количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на предприятии общий показатель уровня организации управления можно определить по следующей зависимости:

$$K_{oy} = \sqrt[8]{K_{cc} K_{op} K_{mv} K_{vp} K_{yn} K_{kuf} K_{pd} K_p}.$$

При различной значимости отдельных коэффициентов определяется общий показатель как средневзвешенная величина.

13.4. Методика определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления

Мероприятия по совершенствованию управления производством позволяют сократить аппарат управления путем улучшения его организационной структуры, увеличить объем производства. По этим направлениям следует определять основные показатели экономической эффективности систем управления производством: снижение себестоимости продукции, рост производительности труда, годовая экономия затрат и т.п. При сокращении аппарата управления экономится фонд зарплаты с учетом отчислений на социальное страхование, что в свою очередь приводит к снижению себестоимости продукции:

$$\mathcal{E}_{\text{зн}} = \mathcal{C}_{\text{сокр}} \cdot \mathcal{Z}_{\text{ср}} \cdot \left(1 + \frac{\mathcal{П}_c}{100}\right),$$

где $\mathcal{E}_{\text{зн}}$ – экономия заработной платы;

$\mathcal{C}_{\text{сокр}}$ – число сокращаемых единиц управленческого аппарата;

$\mathcal{Z}_{\text{ср}}$ – среднегодовая заработная плата на одного работника аппарата управления;

$\mathcal{П}_c$ – процент отчислений на социальное страхование.

Себестоимость всей выпускаемой продукции после внедрения мероприятия (\mathcal{S}_2):

$$\mathcal{S}_2 = \mathcal{S}_1 - \mathcal{E}_{\text{зн}},$$

где \mathcal{S}_1 – себестоимость всей выпускаемой продукции до внедрения мероприятий, пересчитанная на объем производства после совершенствования управления.

Рост производительности труда:

$$\Delta \mathcal{ПТ} = \frac{\mathcal{ПТ}_2 - \mathcal{ПТ}_1}{\mathcal{ПТ}_1} \cdot 100\%,$$

где $\mathcal{ПТ}_1$ и $\mathcal{ПТ}_2$ – производительность труда до и после внедрения мероприятия.

$$\mathcal{ПТ}_1 = \frac{\mathcal{B}_1}{\mathcal{Ч}_1}; \quad \mathcal{ПТ}_2 = \frac{\mathcal{B}_1}{\mathcal{Ч}_1 - \mathcal{Ч}_3},$$

где \mathcal{B}_1 – объем производства до внедрения мероприятия;

$\mathcal{Ч}_1$ – численность работающих до внедрения мероприятия;

$\mathcal{Ч}_3$ – численность аппарата управления после внедрения мероприятия (экономия).

При увеличении объема производства в условиях внедрения мероприятий по совершенствованию управления производством годовая экономия (\mathcal{E}) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_2 = (a_1 - a_2) + \left(\frac{\mathcal{Y}}{\mathcal{B}_1} - \frac{\mathcal{Y}}{\mathcal{B}_2} \right) \mathcal{B}_2 - (\mathcal{E}_н \cdot \mathcal{K}_{\text{доп}}),$$

где a_1 и a_2 – условно-переменные затраты в себестоимости единицы продукции до и после внедрения мероприятия;

\mathcal{Y} – годовая сумма условно-постоянных расходов в общей себестоимости всей выпускаемой продукции;

\mathcal{B}_1 и \mathcal{B}_2 – объем производства до и после внедрения мероприятий;

$\mathcal{K}_{\text{доп}}$ – дополнительные капитальные вложения для внедрения мероприятия.

$\mathcal{E}_н$ – предельный коэффициент эффективности капитальных вложений при внедрении новой техники

Совершенствование управления производством позволяет также поднять качественный уровень принятия управленческих решений, повысить оперативность в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые трудно оце-

нить количественно, поэтому иногда в этих случаях используются экспертные оценки.

РАЗДЕЛ II. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 14. Предпринимательский менеджмент

14.1. Сущность, признаки и черты предпринимательства

Термин «предприниматель» ввел в научный оборот француз Р. Кантильон, живший в начале XVIII в. Он охарактеризовал предпринимателя как человека, который за определенную цену покупает средства производства, чтобы произвести продукцию и продать ее в целях получения дохода, и который, принимая на себя обязательства по издержкам, не знает, по каким ценам может осуществляться реализация. В таком определении предпринимательство понимают как функцию с элементом риска.

В словарях предприниматель определяется как человек, профессионально занятый в сфере торговли, но в настоящее время под предпринимателем понимают человека — владельца предприятия, лицо, занимающееся какой-либо экономической деятельностью, приносящей ему прибыль (доход). Он должен понимать структуру потребностей и сочетать это понимание со знаниями в области управления производством. Он должен также иметь достаточно способностей творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагать капиталом, необходимым для организации дела.

Любой предприниматель одновременно является и менеджером. Для него характерны профессиональное знание сферы деятельности и наличие определенных знаний в области теории и практики управления производственно-сбытовой и маркетинговой деятельностью. Право собственника — это право владения, пользования и распоряжения имуществом. Предприниматель сам использует это имущество в качестве средств производства для выпуска продукции и получения предпринимательского дохода. Таким образом, он превращается в управляющего, менеджера. Отношения собственности здесь выступают как управленческие отношения.

Современная экономическая наука выделяет следующие черты предпринимателя: принимает самостоятельно решения; восприимчив к новому; привержен к риску; поглощен результатами своей деятельности; крайне требователен к себе и к своим компаньонам.

Предприниматель не всегда может быть хорошим менеджером (разработчиком стратегии), имеющим навыки управления людьми. Слишком большая уверенность в себе мешает ему делегировать свои полномочия.

Часто это – незаурядная личность, всегда устремленная на достижение поставленной цели, получение запланированных результатов. Предприниматель создает организацию и управляет хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности. Сфера хозяйственной деятельности включает финансовые, расчетные, правовые отношения, отношения, связанные с товародвижением, страхованием, рекламой продукции и услуг и др.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как физическими, так и юридическими лицами. Их деятельность регулируется законами государства, которые разрешают заключать сделки и обязывают к ответственности.

Предпринимательская деятельность характеризуется присущими только ей признаками.

Непосредственно государство ее не направляет и не контролирует. Но государство гарантирует право заниматься этой деятельностью, осуществляет общее руководство и оказывает ей всяческую поддержку.

Предпринимательская деятельность может осуществляться с образованием юридического лица и без образования юридического лица. Она в обязательном порядке гарантируется законодательством.

Субъект предпринимательства имеет право:

- заниматься любой хозяйственной деятельностью не запрещенной законом;
- привлекать на договорных началах для ведения предпринимательской деятельности имущество, денежные средства и отдельные имущественные права других граждан, предприятий и организаций, в том числе иностранных юридических и физических лиц;
- участвовать в деятельности других субъектов хозяйствования;
- самостоятельно формировать программу хозяйственной деятельности, выбирать поставщиков и потребителей, устанавливать цены и тарифы;
- самостоятельно нанимать и увольнять работников;
- устанавливать формы, системы и размеры оплаты труда;
- открывать счета в банках для хранения денежных средств, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций;
- свободно распоряжаться прибылью (доходом);
- пользоваться государственной системой социального обеспечения и социального страхования;
- выступать истцом и ответчиком в суде;
- приобретать иностранную валюту и самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством.

Субъект предпринимательства обязан:

- выполнять все обязательства, вытекающие из действующего законодательства;

– заключать договоры или контракты с гражданами, принимаемыми на работу по найму. Он не вправе препятствовать объединению наемных работников в профессиональные союзы для защиты своих интересов;

– предусматривать в трудовых договорах оплату труда работников не ниже установленного минимального уровня, а также другие социально-экономические гарантии;

– вносить в государственный фонд социального страхования отчисления по страхованию лиц, работающих по найму;

– осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, охраны труда, техники безопасности, производственной гигиены и санитарии;

– производить расчеты со всеми работающими, привлеченными для работы согласно заключенным договорам, независимо от своего финансового состояния;

– соблюдать права и законные интересы потребителей.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, имуществом, принадлежащим ему на праве собственности.

Перечень имущества, на которое не может быть обращено взыскание по претензиям кредиторов устанавливается Гражданским процессуальным кодексом.

Юридические лица осуществляют коллективное предпринимательство и являются носителями имущественных прав и обязанностей. В хозяйственном обороте юридические лица выступают от своего имени и существуют независимо от лиц, входящих в их состав, по обязательствам несут самостоятельную имущественную ответственность. В обеих формах предпринимательской деятельности может применяться или не применяться наемный труд работников.

Индивидуальный предприниматель может пускать в оборот свой заемный капитал или использовать арендованное имущество для организации хозяйственной деятельности, приносящей предпринимательский доход и прибыль. Он пользуется правом создавать любые организации, принимать и увольнять работников на предусмотренных законом условиях, открывать счета в банках, производить расчетные и кассовые операции.

Предпринимательская деятельность осуществляется на постоянной основе, т. е. как систематическая хозяйственная деятельность, а рыночные отношения позволяют получать прибыль, которая идет на личное потребление и вкладывается в дальнейшее развитие хозяйственной деятельности.

Суть предпринимательства заключается в том, чтобы в условиях неопределенности рынка находить способы наиболее эффективного использования собственности в виде капитала, имущества, патентных прав и других ресурсов и добиваться использования этих возможностей в целях осуществления хозяйственной деятельности.

Предприниматель без статуса юридического лица отвечает по обязательствам, связанным с его деятельностью, всем своим имуществом. В статусе юридического лица он несет ответственность в зависимости от правового положения предприятия: либо всем капиталом и личным имуществом, либо только капиталом.

Предпринимательство обоих видов предполагает персональную экономическую ответственность.

С категорией «предпринимательство» тесно связано понятие «бизнес»

Под бизнесом понимается дело, занятие, обусловленное с личной выгодой; коммерция; предпринимательская деятельность, приносящая доход.

По сравнению с предпринимательством бизнес - понятие более широкое, так как к нему относится совершение любых единичных разовых коммерческих сделок в любой сфере деятельности, направленных на получение прибыли.

Субъект в бизнесе именуется бизнесменом или коммерсантом.

В качестве коммерсантов могут выступать как отдельные предприниматели, так и их объединения в определенной сфере деятельности. Сферой деятельности индивидуальных коммерсантов являются области хозяйства, не требующие вложения больших капиталов. Это – мелкое производство и торговля, обслуживание, торговое посредничество.

Объединения предпринимателей (предприятия, организации) выступают как юридические лица и ведут свою деятельность профессионально. Сферами этой деятельности являются: приобретение и продажа товаров и ценных бумаг, осуществление страховых, транспортных, банковских, торгово-посреднических и других операций. К коммерсантам относятся также владельцы небольших промышленных и сельскохозяйственных предприятий.

Статус коммерсанта получают только те лица, которые выступают в хозяйственном обороте от своего имени.

Для коммерсантов законодательно устанавливаются следующие обязанности:

- регистрация в местных органах власти;
- приобретение разрешения (лицензии) на ведение хозяйственной деятельности с уплатой установленного налога;
- ведение бухгалтерских (торговых) книг;
- открытие собственного банковского счета;
- участие в хозяйственном обороте под определенным фирменным наименованием.

14.2. Малое и среднее предпринимательство

Важное место в рыночной экономике занимает малое и среднее предпринимательство. Тенденция к росту среднего и малого предпринимательства охватывает почти все стороны рыночной экономики. Жизнь показала, что многие вопросы технического прогресса и удовлетворения потребительского спроса поставлены в зависимость от развития и эффективной работы малых предприятий. Преимуществами малых предприятий являются высокие темпы нововведений, мобильность технологической переориентации, внедрение изобретений, высокий рост занятости, острая конкурентная борьба. Все это способствует тому, что потребитель получает право выбора продукции более высокого качества, а государство получает огромные налоговые платежи в бюджет.

В странах Запада нет критерия отнесения предприятий к малым (мелким). Официальная статистика к мелким фирмам относит предприятия с числом занятых до 500 человек. Однако в США, например, основная их масса – это малые предприятия с числом занятых до 20 человек, которые составляют в общем числе мелких фирм около 90%.

Мелкие фирмы функционируют во всех отраслях и сферах американской экономики. Мелкий бизнес занимает важное место в социальной и экономической жизни стран Евросоюза, где на его долю приходится до 40% ВВП. При этом развиваются различные организационные формы: мелкие частные фирмы единоличного характера, небольшие партнерства, мелкие акционерные компании.

Однако быстрый рост мелких фирм сопровождается таким же активным их разорением. Тому способствует много причин, но к главной эксперты относят отсутствие способности и опыта управленческой работы у владельцев мелких предприятий, которые, как правило, одновременно являются и администраторами.

Американские и западноевропейские специалисты считают, что независимо от отрасли, концентрация работающих более, чем в 500 человек, рождает целый ряд проблем, которые снижают эффективность производства.

Мелкие же предприятия активно используют технический прогресс и повышают производительность труда. Не оправдавшая себя тяга к укрупнению сменилась активизацией мелкого бизнеса. Многие фирмы уменьшили размеры заводов и поделили производственные отделения.

Разумеется, не во всех отраслях мелкие предприятия эффективны. Но поиск оптимальных производственных и управленческих структур привел к разнообразию организационных форм. Они основаны на сочетании крупного, среднего и мелкого производства, где главенствующее место занимают предприятия меньшего размера. Мелкий бизнес эффективно смягчает проблемы занятости, создавая в США и в странах Евросоюза миллионы рабочих мест. Особенно активно малый бизнес развивается в сфере обслуживания. Его активизация вызывает острую конкуренцию, а это приводит к снижению тарифов, улучшению качества обслуживания, увеличению ассортимента услуг, появлению новых видов предприятий.

Большинство проблем становления, развития и функционирования мелких предприятий интернациональны. Поэтому выявление позитивных аспектов деятельности малого предпринимательства на Западе и использование их в развитии малого предпринимательства в нашей стране способствует укреплению рыночных отношений.

В нашей стране субъект хозяйствования может быть отнесен к малому или среднему предприятию независимо от формы собственности по показателям численности работающих, объему производства и реализации товаров (продукции, работ, услуг).

Малое и среднее предпринимательство имеет стратегическое значение для развития экономических реформ, т.к. образует основу рыночной экономики, увлекая в реформы не занятых в производстве людей: молодежь, уволенных в запас военнослужащих, пенсионеров, инвалидов. Оно способствует созданию множества рабочих мест, реструктуризации крупных государственных предприятий, поглощая высвобождающуюся в ее результате избыточную рабочую силу.

Весьма положительным является и то, что малое и среднее предпринимательство чутко реагирует на рынках услуг населению, создает конкурентную среду на рынках различных товаров и услуг. Стремясь максимально удовлетворить потребности рынка в высококачественных товарах, малое и среднее предпринимательство вносит значительный вклад в развитие научно-технического прогресса.

Юридические лица и физические лица без образования юридического лица относятся к субъектам малого предпринимательства со среднесписочной численностью работающих:

- в промышленности и на транспорте – до 100 человек;
- в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – до 60 человек;
- в строительстве и оптовой торговле – до 50 человек;
- в других отраслях производственной сферы, общественном питании, бытовом обслуживании населения и розничной торговле – до 30 человек;
- в других отраслях непроизводственной сферы – до 25 человек.

Если установленная среднесписочная численность работающих превышает, субъект малого предпринимательства лишается льгот, предусмотренных законодательством для поддержки малого предпринимательства.

Предприятия могут также быть отнесены к «малым» по объему их производства и реализации товаров.

Юридические лица с численностью работающих до 500 человек относятся к средним предприятиям.

Малые предприятия могут быть учреждены, а могут также быть выделены из состава уже действующего предприятия.

Будучи заинтересованным в малом предпринимательстве, государство создаёт для него ряд поощрительных льгот, в том числе и налоговых:

- в течение первых двух лет с момента государственной регистрации снижение налога на прибыль юридических лиц, осуществляющих производственную деятельность;
- для юридических лиц, создавших дополнительные рабочие места, в уменьшении налога на прибыль;
- льготное налогообложение на часть прибыли юридического лица, направленной в качестве добровольного взноса в республиканский фонд финансовой поддержки предпринимательства;
- уплату налогов (кроме налога на добавленную стоимость и акцизов) один раз в квартал;
- предоставление налоговых льгот банкам, обеспечивающим кредитование субъектов, осуществляющих производственную деятельность.

Законодательство предусматривает государственную регистрацию субъектов малого предпринимательства.

Юридические лица действуют на основании устава либо учредительного договора и устава. Учредительный договор заключается, а устав утверждается его учредителями. В регистрирующий орган подаются следующие документы:

1. Заявление
2. Справка о согласовании наименования фирмы с Управлением Единого государственного регистра.
3. Анкета устанавливаемого образца (для учредителей – физических лиц).
4. Учредительные документы, предусмотренные процедурой регистрации.
5. Копия решения о создании коммерческой или некоммерческой организации.
6. Документ, подтверждающий формирование уставного фонда.
7. Документ о гражданском статусе собственников имущества – физических лицах.

8. Нотариально заверенные копии учредительных документов, подтверждающих государственную регистрацию юридических лиц, выступающих в качестве учредителя.

9. Платежные документы о внесении платы за государственную регистрацию.

Основными положениями Программы социально-экономического развития Беларуси на 2006-2010 годы за малым и средним предпринимательством предусматривается дальнейшее всестороннее развитие, способное обеспечить наиболее быстрый и значительный эффект. Планируется, что вклад малого бизнеса в ВВП страны к 2010 году должен вырасти более, чем в два раза, и достигнуть 20-22%.

По данным Минэкономики РБ в конце 2006 года в стране насчитывалось более 180 тысяч индивидуальных предприятий (с учетом ликвидируемых и вновь регистрируемых).

Из них – 42% работают в розничной торговле и общепите. Около 22% занимаются производством, 11% - строительством (для сравнения: в экономически развитых странах на 1000 жителей приходится 15-20 малых предприятий).

По состоянию на начало 2006 года убыточными были 34% малых предприятий. Меньше всего этих убыточных в связи (20%), больше всего среди предприятий здравоохранения, физической культуры и социального обеспечения.

Средняя зарплата работников малых предприятий к концу 2006 года составила 325 тысяч белорусских рублей (9150 USD).

Самая высокая отдача у предприятий, работающих на рынке недвижимости – 45%, на предприятиях связи – 26%. В торговле и общепите – 22%, в сельском хозяйстве – 15%, информатике – 14,5%. 11% составил уровень рентабельности в строительстве, около 10% в промышленности.

В текущей пятилетке государственная политика поддержки малого и среднего предпринимательства направлена на создание организационных, правовых и экономических условий, способствующих динамичному и устойчивому развитию данного сектора экономики, формированию рациональной отраслевой структуры предпринимательской деятельности, стимулированию развития предпринимательства в малых городских поселениях и сельской местности. Для этого совершенствуется нормативная правовая база, регулирующая деятельность субъектов малого предпринимательства, осуществляется координация деятельности государственных органов и общественных организаций по оказанию поддержки и созданию благоприятных условий для доступа субъектов малого предпринимательства к кредитно-финансовым ресурсам, включая дальнейшее развитие механизмов минифинансирования, упрощенной процедуры получения микрокредитов, внедренных механизмов гарантирования возврата микрокредитов, а также к материально-техническим и информационным ресурсам, научно-техническим разработкам, новым и высоким технологиям. В настоящее время в сфере предпринимательства активизируется производственная, инновационная, инвестиционная и внешнеэкономическая деятельность, развиваются кооперативные связи.

14.3. Отдельные виды предпринимательской деятельности

14.3.1. Страховая деятельность

Страховая деятельность предполагает распределение убытков, возникающих у одного лица, между множеством лиц. Убытки покрываются за счет денежного фонда, образованного из взносов заинтересованных организаций и граждан. Страховой фонд образуется в децентрализованном порядке за счет взносов множества лиц, но становится централизованным фондом, управляемым страховой организацией.

Страхование одновременно представляет собою форму оказания предпринимательских услуг.

В страховой деятельности обязательно наличие двух сторон: специальной организации, которая ведает созданием и использованием страхового фонда – страховщика и страхователя. В качестве страховщика могут выступать страховые компании, общества, юридические и физические лица, действующие на основании соответствующих лицензий и вносящие в фонд установленные платежи – страховые взносы. Взаимные обязательства между страховщиком и страхователем регламентируются договором страхования.

Страхование, т.е. передача рисков страховой компании, осуществляется двумя основными способами: имущественное и страхование от несчастных случаев (страхование общей гражданской и персональной ответственности).

Во всех случаях составляется договор страхования. Договоры страхования риска исполнителя могут быть трех типов: стандартный (защита от прямых материальных потерь и повреждений собственности), расширенный (тот же стандартный договор с дополнениями страхователя) и страхование от всех видов риска (представляет более широкий спектр услуг, гарантирует страхование имущества от всех потерь, охватывает все стадии незавершенного строительства, материальные ресурсы, основное, вспомогательное и транспортное оборудование, результаты труда).

Условно выделяют три отрасли страхования: имущественное (наземный, воздушный, водный транспорт, страхование грузов, рисков от предпринимательской деятельности), личное (страхование жизни, от несчастных случаев и болезней, медицинское), страхование ответственности (гражданской ответственности владельцев автотранспорта, перевозчика, гражданской ответственности предприятий - источников повышенной опасности, страхование профессиональной ответственности; страхование ответственности за невыполнение обязательств).

Существует добровольное и обязательное страхование. В процессе добровольного страхования условия и порядок его осуществления определяется соглашением сторон. Обязательное предусматривает заключение договора страхования в силу закона (охрана жизни и здоровья граждан от радиации, пассажиров, судей, сотрудников налоговых служб, частных детективов и др.).

Если один страховщик не в состоянии возместить потери, которые могут возникнуть при уничтожении или порче объекта, то составляется договор страхования несколькими страховщиками одновременно. Такой договор называется договором сострахования.

Если страхователь страхует интерес не в полной стоимости, то ущерб возмещается страховщиком пропорционально отношению страховой суммы и страховой стоимости. В имущественном страховании страховые суммы не должны превышать стоимости объекта. В личном страховании страховые суммы устанавли-

ливаются по согласованию сторон. По обязательному страхованию страховые суммы определяются законодательством или нормативными актами.

Ставки платежей по страхованию (страховые тарифы) устанавливаются с единицы страховой суммы за определенный период.

Одна часть тарифа образует фонд выплаты страхового возмещения и страховых сумм, другая предназначена для покрытия расходов, связанных с проведением страхования.

14.3.2. Рекламная деятельность

Реклама – целенаправленное воздействие на покупателя, неперсонифицированное сообщение с помощью информационных средств для представления и продвижения продукции, услуг и идей за счет идентифицируемого спонсора.

Рекламные агентства используют для рекламы средства информации: печатные, аудиовизуальные, наглядные уличные. Выбор средств информации предусматривает наиболее эффективное достижение цели рекламы с наименьшими затратами.

Все меры, которые прямо или косвенно способствуют достижению цели предприятия, можно отнести к рекламе.

Различают три основных направлений рекламы: внутренняя, реклама престижа предприятия и реклама сбыта продукции. Внутренняя реклама ставит своей целью воспитывать у сотрудников веру в предприятие, гордость за свою фирму, уверенность в ее необходимости и процветании, желание работать как можно лучше, почувствовать принадлежность к фирме. Все это дает возможность сплотить коллектив сотрудников и направить его усилия на достижение цели предприятия.

Внутренняя реклама осуществляется через совершенствование организационной структуры предприятия, налаживание хороших взаимоотношений между сотрудниками, представление работникам социальных льгот, освещение достижений и перспектив развития в фирменной газете, примерное поведение руководства фирмы.

Созданием престижа предприятия в обществе занимаются рекламные отделы (на крупных предприятиях) или отдельные работники. Они налаживают контакты со средствами массовой информации и рекламируют не только товар, но достижения предприятия, его престиж в обществе, спонсорство.

Но основной рекламной деятельностью является реклама в целях расширения сбыта. В ее обязанности входит координация всех взаимозависимых факторов, влияющих на продажу товара (услуг) в условиях непрерывно изменяющейся конъюнктуры рынка. Здесь используются такие направления как создание престижа предприятия, создание спроса на особые информации о товаре, обеспечивающем и расширение сбыта, устойчивое положение на рынка.

Рекламодатели, рекламопроизводители и рекламораспространители несут ответственность за нарушение законодательства о рекламе в соответствии с законами Республики Беларусь.

14.3.3. Аудиторская деятельность

Это вид предпринимательской деятельности, означающий независимую проверку аудиторами и аудиторскими организациями бухгалтерской (финансовой) отчетности и других документов предприятия (фирмы) с целью оценки достоверности и соответствия совершенных финансовых и хозяйственных операций законодательству государства, направленная на защиту интересов собственников, оказание помощи субъектам хозяйствования, содействие им в правильности расчетов с бюджетом и в подъеме эффективности их деятельности. Эта деятельность может осуществляться как предпринимателем (аудитором), осуществляющим свою деятельность без образования юридического лица, так и юридическим лицом (аудиторской организацией).

В нашей стране аудиторская деятельность регулируется законом государства «Об аудиторской деятельности», который относит эту деятельность к предпринимательской деятельности аудиторов (аудиторских организаций) по осуществлению независимых вневедомственных проверок по:

- состоянию и содержанию годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- долговременности и полноте годового баланса банков, фондов, бирж, компаний, обществ, а также других субъектов хозяйствования независимо от форм собственности и видов деятельности;
- потенциальным возможностям субъектов хозяйствования по приему инвестиций и участию в осуществлении инновационных проектов, а также выбору предприятий при определении участников инновационных проектов;
- целевому использованию кредитных ресурсов и инвестиций;
- своевременности и полноте формирования уставного капитала субъектов хозяйствования;
- финансовому состоянию эмитентов ценных бумаг;
- государственных предприятий при отчуждении имущества, сдаче его в аренду в процессе приватизации;
- субъектов хозяйствования, признаваемых несостоятельными или банкротами.

Аудиторы и аудиторские организации имеют право оказывать и другие аудиторские услуги, связанные с их профессиональной деятельностью:

- по постановке и восстановлению бухгалтерского учета;
- составлению деклараций о доходах и финансовой отчетности;
- анализу финансово-хозяйственной деятельности и оценке активов и пассивов предприятия;
- информационному обслуживанию заказчиков, а также консультированию по вопросам налогового и хозяйственного законодательства государства.

Аудит осуществляется в форме внутреннего и внешнего аудита. Внутренний аудит – это внутренняя форма контроля субъектов хозяйствования. Его создает сам субъект хозяйствования и сам регулирует его деятельность. Внешний аудит – это независимая форма контроля.

Аудит может быть обязательный (установленным законодательством) и инициативный (по решению субъекта хозяйствования или собственника).

Закон разрешает заниматься аудиторской деятельностью и аудиторам (физическим лицам) и аудиторским организациям (юридическим лицам). Физические лица могут заниматься аудиторской деятельностью самостоятельно, зарегистри-

ровавшись как предприниматели или в составе аудиторской фирмы по трудовому соглашению. Аудиторские фирмы регистрируются как предприятия. Руководить аудиторской организацией имеет право только аудитор. Другие виды предпринимательской деятельности аудиторам запрещаются (кроме преподавания и научных исследований).

Аудиторская деятельность осуществляется по лицензии, а в банковской системе – по специальной лицензии. Аудиторские проверки не могут осуществляться лицами причастными к проверяемому субъекту хозяйствования.

Аудиторские фирмы и аудиторы самостоятельно определяют формы и методы проверок и имеют право допуска ко всем документам, материальным ценностям, ценным бумагам и денежным средствам. Они также имеют право получать различную внешнюю информацию о проверяемом субъекте хозяйствования и привлекать при необходимости различных специалистов.

Проверяющий обязан хранить тайну о состоянии дел проверяемого субъекта хозяйствования.

Заказчик пользуется правом получения от аудитора любой информации о состоянии проверяемого предприятия, а также нормативную документацию, на которой основаны выводы и итоги проверки.

Заключение аудиторской организации (аудитора) составляется в двух частях: аналитической и итоговой.

14.3.4. Оценочная деятельность

Оценочная деятельность как вид предпринимательства представляет собой оказание за плату или иное вознаграждение услуг по оценке объекта.

Предметом оценочной деятельности является установление рыночной стоимости объекта оценки. Используются следующие стандарты рыночной стоимости:

- обоснованная рыночная стоимость;
- инвестиционная стоимость;
- залоговая (страховая) стоимость;
- обоснованная стоимость неконтрольного пакета акции или доли на действующем предприятии;
- стоимость ликвидации.

Для осуществления оценочной деятельности юридические и физические лица должны иметь лицензию на право проведения оценочной деятельности в Республике Беларусь. С собственником, распорядителем, продавцом или покупателем, они не могут быть связаны никакой зависимостью.

Специальные объекты оценки, перечень которых составляет Совет Министров страны, и утверждает Палата представителей Национального собрания республики, оцениваются исключительно государственными субъектами оценочной деятельности.

Объектами оценочной деятельности являются:

- земельные участки;
- здания и сооружения;
- объекты незавершенного строительства;
- помещения;
- машины и оборудование;

- транспортные средства;
- вклады и доходные активы (акции, облигации, паи);
- нематериальные активы в т.ч. объекты интеллектуальной собственности;
- инвестиционные проекты;
- предприятия в целом, признаваемые в соответствии с действующим законодательством в качестве самостоятельных субъектов хозяйствования;
- имущественные права, не осуществляемые в ценных бумагах (права пользования землей, природными ресурсами, зданиями и сооружениями, оборудованием и другими активами).

Нормы и положения, регламентирующие проведение обязательной оценки стоимости объектов с привлечением субъектов оценочной деятельности устанавливаются законодательством.

Оценка осуществляется по договору между субъектом оценочной деятельности и заказчиком. Оценка объекта может быть также проведена по решению суда.

В отчете оценки, представляемом заказчику, в обязательном порядке отражаются следующие сведения:

- дата проведения оценки;
- основание для проведения оценки;
- точные сведения об объекте (характеристика), а по объектам государственной собственности или собственности административно-территориальных органов – реквизиты балансодержателя;
- применяемые стандарты стоимости и методики оценки;
- перечень данных источников их получения;
- расчет оценки стоимости объекта и окончательную величину его рыночной стоимости.

Субъекты оценочной деятельности пользуются правом:

- самостоятельно определять используемые стандарты рыночной стоимости и порядок сбора и анализа информации;
- пользоваться необходимой информацией и получать любые сведения об оцениваемом объекте ;
- получать необходимую для оценки информацию от третьих лиц;
- отказаться от проведении оценки при нарушении договора заказчиком.

Субъект оценочной деятельности обязан:

- соблюдать требования законодательства государства;
- обеспечивать сохранность документов, полученных от заказчика и третьих лиц;
- не разглашать конфиденциальную информацию;
- представить заказчику отчет в установленной форме.

14.3.5. Внешнеэкономическая деятельность

Внешнеэкономическая предпринимательская деятельность в Республике Беларусь направлена на обеспечение условий для эффективной интеграции страны в мировую экономику, развития экономики самой республики, а также обеспечение экономической безопасности государства. По сути это коммерческая деятельность государства и предприятий, связанная с внешней торговлей, экспортом

и импортом продукции, иностранными кредитами и инвестициями.

Субъектами внешнеэкономической предпринимательской деятельности в республике являются белорусские и иностранные участники внешнеэкономической деятельности.

К белорусским участникам внешнеэкономической деятельности могут выступать: Республика Беларусь как государство; ее государственные органы; юридические лица, имеющие постоянное нахождение на территории страны; постоянно проживающие в стране физические лица и зарегистрированные для осуществления предпринимательской деятельности.

К иностранным участникам внешнеэкономической деятельности относятся иностранные государства, их государственные органы, международные организации, иностранные юридические лица, имеющие гражданство, правопреемственность которых определяется по праву иностранного государства, в котором они учреждены, и физические лица – иностранные граждане, гражданская правоспособность и дееспособность которых определяется по праву иностранного государства, гражданами которого они являются, и лица без гражданства, гражданская правоспособность и дееспособность которых определяется по праву иностранного государства, в котором эти люди имеют постоянное место жительства.

При осуществлении внешнеэкономической деятельности необходимо соблюдать следующие принципы:

- государственного суверенитета;
- единства внешней экономической политики как составной части политика государства;
- добросовестного выполнения обязательств, вытекающих из общепризнанных принципов и норм международного права и международных договоров;
- равноправия всех субъектов внешнеэкономической деятельности независимо от форм собственности;
- свободы предпринимательства;
- невмешательства во внутренние дела участников внешнеэкономической деятельности;
- отсутствия дискриминации;
- взаимной выгоды.

Внешеэкономическая деятельность поощряется государством, которое принимает меры по защите внутреннего рынка в интересах отечественных товаропроизводителей с учетом международных обязательств государства, а также содействует продвижению белорусских товаров на внешние рынки. В республике осуществляются следующие виды внешнеэкономической деятельности:

- внешнеторговая деятельность. Она выступает как предпринимательская деятельность отечественных и зарубежных лиц в области международного обмена товарами, работами, информацией, результатами интеллектуального труда, в том числе и правами на них;
- инвестиционная деятельность белорусских лиц за границами республики, регулируемая законодательством государства, на территории которого эта деятельность осуществляется, а также международными договорами Республики Беларусь;
- международные финансово-кредитные отношения, выступающие как отношения субъектов хозяйствования, один из которых является иностранным;

- международные перевозки – как перевозки груза и пассажиров между двумя и более государствами;
- международная туристическая деятельность в качестве хозяйственной деятельности по оказанию туристических услуг;
- сотрудничество на компенсационной основе, применяемое при создании, модернизации, расширении производственных мощностей, строительстве и реконструкции крупных и сложных объектов;
- производственная, научно-техническая, научная, учебная и иная кооперация (сотрудничество) с иностранными лицами;
- проведение международных выставок, ярмарок, аукционов, торгов и тендеров;
- международный лизинг.

Каждый участник внешнеэкономической деятельности несет ответственность за свои действия самостоятельно.

14.3.6 Лизинговая деятельность

Лизинг – это имущественный найм, деятельность связанная с приобретением одним лицом за собственные или заемные деньги основных средств (машины, оборудование) в собственность и передачей их другому субъекту хозяйствования на определенный срок и за плату во временное владение и пользование с правом или без права выкупа.

Кроме основных фондов объектами лизинга могут выступать программные средства и рабочие инструменты (не относящиеся к малоценным и быстроизнашивающимся), обеспечивающие функционирование переданных в лизинг основных фондов.

Существует две формы лизинга:

финансовый, который называют также подлинным лизингом и оперативный, или эксплуатационный лизинг.

Финансовый лизинг охватывает три стороны хозяйственно-экономических отношений: фирма – изготовитель машины или оборудования, лизинговая фирма (наймодатель) и фирма пользователь (наниматель).

В роли наймодателя выступают специализированные лизинговые фирмы, как промышленные, так и финансовые.

Фирмы-наниматели могут быть специально созданными для этой цели совместными усилиями нескольких фирм – изготовителей объектов лизинга.

Таким образом, лизинг охватывает комплекс договорных отношений на базе двух или больше договоров: договора купли-продажи и договора имущественного капитала. По договору купли-продажи лизинговая фирма приобретает объект лизинга в собственность специально для последующей сдачи его в наем. По договору лизинга между лизинговой фирмой - собственником и промышленной фирмой – пользователем объект лизинга сдается в наем.

При необходимости крупных затрат лизинговых фирм проводят заемные операции по получению в банке или в финансовой организации средств (в размере 60-80% стоимости имущества), необходимых для приобретения объекта лизинга. Такой лизинг получил название раздельного лизинга, поскольку задействуется две или несколько фирм раздельно.

Дополнительно фирма-наниматель может заключать договор с фирмой-производителем на обслуживание объекта лизинга. Это уже лизинг с полным обслуживанием. Финансовый лизинг предусматривает выплату нанимателем (арендатором) в течение периода действия договора сумм, покрывающих полную стоимость амортизации оборудования или большую ее часть, а также прибыль наблюдателя (арендодателя). Оперативный лизинг отличается от финансового тем, что договор заключается на срок значительно меньший полного срока амортизации имущества, и по истечению срока действия договора объект повторно сдается в наем. Право нанимателя на приобретение имущества исключается. Наниматель обязан оказывать услуги по поддержанию имущества в рабочем состоянии.

Государство поддерживает и поощряет лизинг как средство стимулирования технического прогресса и развития национальной экономики. Сдавая основные фонды в наем, лизинговые фирмы применяют повышенные нормы начисления амортизации и высокий уровень оплаты эксплуатации техники. Вложенные лизинговыми фирмами средства быстро окупаются, а из налогообложения исключаются суммы на амортизационные начисления. Для пользователей лизинг выгоден тем, что они не несут крупных единовременных затрат и предупреждается моральное старение техники. Цена договора лизинга устанавливается по взаимной договоренности и лизингополучателем.

Различают лизинг международный и республиканский.

Международный лизинг осуществляется в следующих формах:

- экспортный - лизингодатель приобретает объект лизинга у национального производителя, а затем предоставляет его иностранному пользователю;
- импортный – лизингодатель и лизингополучатель являются лицами Беларуси, а производитель – иностранным;
- транзитный – все субъекты лизинга имеют разную национальную принадлежность;
- внутренний лизинг – когда все стороны договора лизинга являются резидентами Республики Беларусь.

Способ взаиморасчетов является основанием для деления лизинга на денежный и компенсационный.

Компенсационный лизинг предусматривает, что взаиморасчеты осуществляются не только в денежной форме, но и путем передачи по договорной цене товаров (работ, услуг), произведенных с применением объекта лизинга.

В зависимости от состава услуг лизингодателя, лизинг подразделяют на чистый (без дополнительных услуг) полный (с дополнительными услугами). Если лизингодатель периодически изменяет объект лизинга на более современный – его называют возобновляемым.

По истечении срока договора лизинга лизингополучатель возвращает лизингодателю объект лизинга в состоянии определенном условиями договора. Но он может (если предусмотрено договором) его приобрести в собственность или взять в лизинг повторно.

14.3.7. Франчайзинг

Это комплексная предпринимательская лицензия, система договорных отношений между крупными фирмами и мелкими, которая предусматривает право

использования технологии, фирменного наименования правообладателя, охраняемой коммерческой информации, а также других объектов исключительных прав. Для передачи этих прав чаще всего создается мелкая фирма специально. Она получает право производить определенные товары и сбывать их, а также оказывать услуги под торговой маркой крупной фирмы на конкретном рынке. Как бы дает мелкой фирме лицензию. При этом пользователь выступает как самостоятельный производитель. Он является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет, самостоятельный баланс, является предпринимателем, т.е. ведет дело на свой «страх и риск».

Как правило, правообладатель заключает договоры не с одним, а с несколькими пользователями. Созданная сеть промышленных и торговых предприятий находится в тесной зависимости от правообладателя по договорным обязательствам, по которым зависимая фирма обязуется соблюдать все правила производства и торговли, которые установились правообладателем. Отношения складываются на основе платности. Договор может предусматривать выплату правообладателю вознаграждения в форме фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, поставляемых правообладателем для перепродажи, или в какой-либо другой форме.

Система договорных отношений предусматривает обязательства и правообладателя и пользователя.

Правообладатель обязан:

- передать пользователю техническую и коммерческую документацию и предоставить информацию, необходимую для работы и проинструктировать пользователя и его работников по вопросам предоставленных прав;
- оформить и выдать пользователю предусмотренную договором лицензию;
- обеспечить регистрацию договора комплексной предпринимательской лицензии;
- оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;
- контролировать качество товаров (работ, услуг, производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основании договора комплексной предпринимательской деятельности.

В соответствии с франчайзингом пользователь обязан:

- фирменное наименование и коммерческое обозначение правообладателя использовать указанным в договоре образом.
- обеспечивать соответствие качества производимых товаров и услуг качеству товаров и услуг, производимых правообладателем;
- соблюдать инструкции и указания правообладателя;
- оказывать покупателям все дополнительные услуги, какие оказывает правообладатель;
- сохранять секреты и конфиденциальную информацию правообладателя;
- информировать покупателей о том, что используются атрибуты правообладателя в соответствии с лицензией.

По требованиям к качеству продукции правообладатель отвечает наравне с пользователем. Если пользователь не нарушал условий договора, то он имеет право на повторное заключение договора на тех же условиях на новый срок.

ГЛАВА 15. Основы налогового менеджмента

15.1. История налогов и сборов

Когда точно возникли налоги исторически не доказано. Но известно, что они существовали в Древнем Вавилоне и были законами Хаммураки установлены 5 тысяч лет тому назад. Тем более существовали в библейские времена. Известна притча о динарии. Иудейское государство платило налоги завоевавшему его римлянам. Когда Иисусу Христу задали вопрос о правомерности этих налогов, он ответил: «Так, отдайте Кесарево кесарю, а Божье богу».

Во времена возникновения христианства налоги уже стали широко распространены способами мобилизации денежных средств.

В древние времена в Риме, Афинах, Фивах к прямым налогам прибегали очень редко. Но пошлины и сборы на рынках, в портах, у городских ворот были широко распространены. Лица, занимавшиеся этими сборами, не пользовались уважением, а в Новом Завете они упоминаются как грешники. В библейские времена известен такой налог как десятина (десятая часть). Она чем-то напоминает аренду. Для обработки и посева крестьянину передавалась земля, за что полагалась плата в виде 10-й части собранного урожая. Как вид налога десятина просуществовала до девятнадцатого века.

Особой изобретательностью налогов отличались византийские правители. Здесь существовало более двадцати прямых налогов и ряд косвенных.

Массой прямых и косвенных налогов и сборов отличалась Флоренция (витринный налог, налог на тень от солнца и т.п.). Захватнические войны, которые вела Флоренция с помощью наемных войск, требовали огромных расходов, что и явилось причиной разнообразных налогов для мобилизации средств. Слово «солдат» происходит от слова «сольд» – деньги. Солдаты завоеватели и сборщики налогов и создали такой механизм, который в настоящее время и называется государством.

В Древней Руси своеобразным налогом была «дань», которую князья собирали с населения.

В XVI веке значение сборщиков налогов возросло, так как в залог начали отдавать различные виды доходов: право вершить суд, собирать налоги, пошлины. Для сдачи в залог различных видов доходов объявлялись торги, где за них желающий отдавал самую высокую цену. Становясь государственным чиновником, откупщик тщательно выполнял свои обязанности, защищая как государственные, так и свои личные интересы. Система откупа, с одной стороны, способствовала зарождению предпринимательства, а с другой – давала государству возможность обходиться небольшим контролирующим и чиновничьим аппаратом.

В XVI веке налоги и сборы становятся основным источником формирования государственного бюджета в таких странах как Франция, Англия и др. Налогами облагалась буржуазия и крестьянство, которые в виде податей отдавали казне 15% своего валового дохода. Дворянство и духовенство, как правило, от налогов освобождались.

Особое недовольство вызвал налог на соль, которая потреблялась в особо больших размерах как для приготовления солений (соленого мяса), так и для жи-

вотных. Правительство тщательно контролировало сборы налогов при торговле солью. Это порождало массовую контрабанду, недовольство населения, что в целом формировало революционные настроения.

Во Франции поворотным моментом к откупщикам налогов явилась революция, которая не остановилась даже перед казнью такого великого химика как Лавуазье, который занимал в 1768-1771 годах должность генерального откупщика налогов. Революция разрушила систему откупа, что отрицательно сказалось на источниках доходов бюджета. Казна на многие годы опустела. Англия же в это время совершенствовала свою финансовую систему и в XIX веке начала предоставлять кредиты другим государствам.

Исторически доказано, что налоговые повинности, как форма доходов государства, существует уже более 5 тысяч лет. Но люди психологически не настроены на то, чтоб отдавать какую бы ни было часть своих доходов. Поэтому взимание налогов никогда не происходило гладко, вечно вызывая недовольство облагаемых.

В настоящее время в большинстве индустриально развитых стран особое внимание уделяется развитию технического (технологического) прогресса. Средства, вложенные в науку и технику, налогом не облагаются. Если новшество имеет значение для всей страны, то может быть полное освобождение от уплаты налогов. Государство заинтересовано в инновационном процессе. Поэтому средства, направляемые на развитие науки, строительство жилья, подготовку кадров не включаются в сумму, облагаемую налогом. Этот принцип существует во всем Западном мире, что позволяет снижать абсолютную сумму налога. На Западе поняли, что не кто иной, как само предприятие, заинтересовано быстрее и точнее всех, реагировать на технические новинки. Поэтому оставляют предприятиям средства на смену технологий в виде части прибыли, не облагаемой налогом.

В то же время существует жесткий государственный контроль за использованием средств. Если в ущерб технологическому обновлению наращивается фонд потребления – государство вправе снять льготы и таким образом увеличить налог. Когда же проверкой устанавливается, что средства идут на развитие производства, государственные льготы могут быть увеличены.

Налог является одним из процессов жизнеобеспечения общества, развития товарно-денежных отношений, становления и укрепления государства.

Теория налогообложения возникла на основе классической политэкономии А.Смита и Д.Рикардо и в настоящее время составляет отдельную науку – налоговое ведение.

Налоговедение определяет правила жизнедеятельности налоговой системы и разрабатывает методы расчетов платежей по конкретным налогам.

Общие правила налогообложения еще А.Смитом в 1776 году (дата выхода в свет его книги «Исследования о природе и причинах богатства народов»). Это правила: равномерности (каждый гражданин государства участвует в его обеспечении соразмерно своим доходам); определенности (сумма и время платежа должны быть известны плательщику заранее); удобства (взимание налога в удобное для плательщика время); экономичности (взимание с наименьшими затратами). Это классические принципы налогообложения. Ими пользуются государства всего мира. Но конкретные условия каждой страны требуют применения

и конкретных принципов, которые отражают политическое и социальное положение граждан и интересы государства. Это принципы:

- всеобщности (единый подход к налогоплательщикам, независимо от источника доходов);
- однократности обложения;
- стабильности налоговой системы в течение длительного времени;
- оптимальности налоговых изъятий (небольшое количество справедливых налогов).

Названные принципы конкретными государствами могут использоваться или не использоваться в полной мере.

Налоговедение под налогом понимает экономическую категорию, которая опосредствует способ перераспределения национального дохода в государственный бюджет.

За долгие годы своего существования налог выступал, да и сейчас выступает, в различных формах изъятия, не меняя своей экономической природы и прямого назначения.

Являясь основным источником формирования государственного бюджета, налог выступает также главным регулятором экономики страны. Эта его роль находится в прямой зависимости от экономической политики государства.

Налоги выражают денежные отношения, которые складываются у государства с плательщиком. Они выполняют две основные функции. Первая – это экономический рычаг, регулирующий взаимоотношения государства с предприятиями всех форм собственности и гражданами в зависимости от целей налогообложения. Вторая – это основной источник формирования и пополнения доходной части бюджета.

Отдельную группу налогов и отчислений составляют платежи, объектом обложения которых является фонд заработной платы.

Все отчисления и сборы делятся на три группы:

- платежи, уплачиваемые из выручки от реализации продукции (работ, услуг) по факту ее получения;
- платежи, включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг);
- платежи, уплачиваемые из прибыли.

Особую группу налогоплательщиков составляют предприниматели, осуществляющие свою деятельность без образования юридического лица. Они уплачивают акцизы, налог на добавленную стоимость, на топливо, недвижимость, подоходный, экологический, транзитный, гос. пошлину, платежи за землю, отчисления в фонд защиты населения и в фонд занятости.

Денежные сборы, взимаемые государственными органами с граждан, предприятий, учреждений и организаций за определенные виды услуг называются пошлинами. Различают пошлины таможенные и государственные.

Таможенная пошлина – это денежный сбор, взимаемый таможенными учреждениями с провозимых через границу товаров и имущества.

Государственные пошлины – это денежные сборы, которые взимаются государственными органами при выполнении ими определенных операций. Суммы сборов предусмотрены законодательством. Наиболее распространенными являются регистрационные, гербовые, почтовые, судебные. Плательщиками этих пошлин являются юридические и физические лица.

15.2. Налоговая система Республики Беларусь

Налоговая система Республики Беларусь – это совокупность налогов, пошлин и сборов, установленных на ее территории совместно с правилами, формами и методами их взимания.

В Республике Беларусь налогообложение осуществляется по принципам, которые не противоречат проведению общегосударственной социально-экономической политики и межгосударственных отношений на уровне мировых стандартов. Используются и общие, и конкретные принципы налогообложения. Однако вся система имеет свои особенности, позволяющие государству проводить политику как в своих интересах, так и в интересах конкретных групп налогоплательщиков. Так, например, не допускается установление налогов, которые могли бы нарушить единое экономическое пространство и единую налоговую систему страны. Налоги также не должны препятствовать свободному перемещению капитала, товаров и ограничивать законную деятельность налогоплательщиков. Налоговая система предполагает равный подход к различным формам собственности.

В основу построения налоговой системы положен принцип эффективности налогообложения, который предполагает соблюдение следующих требований:

- налоги должны оказывать влияние на развитие экономики страны в целом и принятие эффективных экономических решений;
- налоговая система должна быть предельно понятной налогоплательщикам;
- расходы по содержанию соблюдения налогового законодательства и налоговой службы должны быть минимальными.

Налоговая система в Республике Беларусь в своей деятельности руководствуется совокупностью нормативных правовых актов, издаваемых уполномоченными на то органами.

Можно выделить отдельное направление законодательства – налоговое законодательство, в которое включает налоговый кодекс, декреты, указы и распоряжения Президента страны по налогообложению; нормативные правовые акты республиканских органов государственного и местного управления.

Основным документом по налогообложению является Налоговый кодекс, который регламентирует деятельность всей налоговой системы.

Механизм взимания отдельных налогов и сборов регламентируется Декретами и Указами Президента страны.

Исполнительная власть – Правительство – обеспечивает исполнение законов, декретов, указов. Поэтому его постановления содержат указания практической реализации налоговой политики государства.

Непосредственно инструктивные указания по расчету и взиманию налогов содержатся в нормативных правовых актах республиканских органов государственного управления, местного управления и самоуправления.

15.3. Органы управления налоговой системы

Управление налоговой системой осуществляют специальные государственные органы.

Общее управление определяют высшие органы государственной власти: Президент, Парламент, Правительство. В их ведении находится налоговая политика и налоговое регулирование.

Второй уровень управления – это оперативное управление процессом налогообложения. Его осуществляют Министерство финансов, Министерство по налогам и сборам, Комитет государственного контроля и Государственный таможенный комитет и их территориальные инспекции. Налогообложением на предприятиях, организациях, учреждениях, министерствах и ведомствах управляют их финансовые отделы и бухгалтерии.

В ведении Министерства финансов и Министерства по налогам и сборам находятся разработка концепции налоговой политики, и совершенствование налоговой системы страны; определение нормативов отчислений от республиканских налогов и сборов в местные бюджеты; участие в разработке международных соглашений между Республикой Беларусь и другими государствами об устранении двойного налогообложения.

Финансовые отделы на местах взаимодействуют в своей деятельности с налоговыми инспекциями. Они участвуют в ревизиях, следят за налоговой дисциплиной, применяют санкции к нерадивым налогоплательщикам и др.

В структуре Министерства финансов находится Главное государственное казначейство. Оно управляет доходами и расходами бюджета государства.

Министерство по налогам и сборам осуществляет контроль за правильностью исчисления и своевременностью уплаты всех платежей в бюджет, дает предложения по налоговому законодательству, контролирует издание нормативных документов, разрабатывает формы расчетной и отчетной документации.

Вся работа по налогообложению на местах осуществляется налоговыми инспекциями, которые проводят плановые и контрольные проверки налогоплательщиков, документальные ревизии, взимают недоимки, при необходимости приостанавливают операции налогоплательщиков по счетам в банках, применяют санкции, подают в хозяйственный суд иски о лишении лицензии.

Пользуясь большими правами, налоговые инспекции одновременно обязаны действовать в строгом соответствии с налоговым и бюджетным законодательством, в установленном порядке представлять финансовым органам сведения и фактически поступающих сумм в государственный бюджет, сохранять коммерческую тайну и тайну сведений о вкладах.

Ответственность за соблюдение налогового законодательства несет также Комитет государственного контроля. В его задачи входит пресечение налоговых преступлений, создание условий для безопасной работы налоговых инспекций, пресечение коррупции в налоговых органах.

Поскольку налоговые платежи осуществляются в наличном и безналичном порядке, то в управлении налоговой системой участвуют и банки. Это – открытие счетов, перечисление денежных налоговых средств, применение различных санкций, перечисление средств из текущих счетов на расчетные с целью своевременной уплаты налоговых платежей и др.

15.4. Основные налоги и сборы (пошлины), применяемые в Республике Беларусь

В налоговой системе Республики Беларусь доминирующее место занимают

косвенные налоги, т.е. налоги, включаемые в цену товара. Среди них наиболее значимым в структуре платежей в государственный бюджет является налог на добавленную стоимость (НДС). Принцип взимания НДС был предложен французским экономистом М. Лоре в 1954г. Универсальность этого налога способствовала тому, что его применили в своих налоговых системах многие государства. Для исчисления НДС применяется зачетный метод по счетам. При совершении сделки выставляется счет-фактура, которая и является носителем информации об НДС. Налог отчисляется автоматически, а налоговые органы только контролируют обязательства плательщиков.

Объектом налогообложения является чистое потребление, т.к. налогом облагается любая купля-продажа на всех этапах производства и реализации товаров, при чем ставка налога применяется как к стоимости (цене) покупок, так и к стоимости (цене) продаж. Сумма налога для перечисления в бюджет определяется как разность между налогом на готовый продукт (налог на продажи) и налогом на закупаемые для хозяйственной деятельности ресурсы (налог на покупки). Это позволяет избежать двойного налогообложения. Реальным плательщиком НДС является потребитель.

Второй тип – НДС на доходы. Если приобретается оборудование или нематериальные активы – исчисляется НДС на доходы. По сути, это налог на прирост инвестиционных объектов. Здесь налог теряет свойство чистого налога на потребление.

И совсем теряется сущность налога, когда применяется НДС на валовую продукцию (третий тип). Налогом облагается весь объем валовой продукции за конкретный период времени. Из общего объема валового продукта разрешается вычитать приобретение только тех ресурсов, которые использовались в данном отчетном периоде.

Введенный в Республике в 1992 году НДС заменил два налога: с продаж и с оборота.

В межгосударственной торговле налог исчисляется по типу НДС на доходы. В торговле со всеми странами местом взимания НДС является страна назначения, кроме России, где применяется принцип страны происхождения.

Ставки НДС установлены в размере 0%, 10% и 18%.

Объекты налогообложения определены Налоговым Кодексом и инструктивными материалами по конкретному виду налога.

Специальными косвенными налогами, которые включаются в отпускную цену товаров, является акцизы, которые в отличие от НДС, взимаемого при каждом обороте, взыскиваются один раз. Их оплачивает конечный покупатель в цене приобретаемого товара.

Ставки акцизов едины для подакцизных товаров на всей территории Республики Беларусь и устанавливаются в абсолютной сумме на физическую единицу измерения товаров (так называемые твердые ставки) или в процентах от стоимости товара. Для алкогольных напитков и табачных изделий применяются акцизные марки, порядок маркировки которых устанавливается и ежегодно уточняется Советом Министров Республики.

Акцизами облагаются: спирт, алкогольные напитки, пиво, табачные изделия, нефть сырая, бензины, дизельное топливо, ювелирные изделия, легковые автомобили.

Отдельную группу налогов составляют налоги, отчисления и сборы, относимые на себестоимость продукции (работ, услуг). Их введение вызвано необходимостью в финансировании определенных общегосударственных нужд. Сюда входят земельный, экологический, чрезвычайный налог, отчисления в Государственный фонд занятости, в Фонд социальной защиты населения. Подавляющая часть поступлений от этих налогов направляется в местные бюджеты, что способствует целевому их использованию.

На себестоимость продукции (работ, услуг) относятся так же отчисления в инновационные фонды. Плательщиками этих отчислений являются организации государственной формы собственности, а фондодержателями – отраслевые министерства, концерны, облисполкомы.

Плательщиками могут выступать и организации негосударственной формы собственности, если в их уставном фонде имеется доля (допустим акции) государственной собственности. Нормативы отчислений устанавливаются ежегодно, но за последние ряд лет они были стабильными – 0,25%.

С разрешения Совета Министров отдельные фондодержатели образуют инновационный фонд по повышенным нормативам. Начисления и плата производятся ежемесячно.

Средства могут выделяться организациями как на безвозвратной, так и на возвратной основе, в соответствии с разрабатываемым фондодержателем положением и сметой доходов и расходов фонда.

Большой удельный вес в доходах государственного бюджета занимает налог на прибыль. Это прямой налог. На него приходится более 10% от общей суммы поступающих в бюджет налоговых платежей.

Подлежащая обложению прибыль определяется как разница между выручкой от реализации в отпускных ценах (без НДС, акцизов, отчислений, взимаемых с выручки) и затратами на производство и реализацию, учитываемых при налогообложении.

Ставки налога на прибыль юридических лиц устанавливаются едиными, а на доход от акций, облигаций, ценных бумаг, посредничества – более высокие, т.к. его получатель не несет материальных затрат. Если предприятия получают доход от принадлежащих им акций, облигаций и других ценных бумаг, от долевого участия в совместных предприятиях, зрелищных мероприятиях, игрового бизнеса, лотерей, то начисляется налог на доход. Облагается выручка от перечисленных мероприятий за минусом затрат на получение дохода.

Особую группу налогов составляют налоги с физических лиц, которые являются выражением принципа поддержки государства гражданами частью личных доходов. Таким образом граждане страны участвуют в формировании общегосударственных доходов. Эту форму налогообложения можно рассматривать также как средство индивидуальной связи граждан с местными органами власти и основанием для контроля с их стороны за эффективным использованием государственных бюджетных ресурсов.

Налоги с населения – это денежные отношения в процессе формирования фондов денежных средств.

Из трех налогов с физических лиц (подходный; на недвижимость и платежи за землю) мы рассмотрим подходный налог с населения. В доходах бюджета он составляет 9,5-10% или 3-3,5 к ВВП.

Налог взимается в соответствии с Законом Республики Беларусь от 21 декабря 1991 года № 1327-XII «О подоходном налоге с физических лиц» и Декретом Президента Республики Беларусь от 15 февраля 2002 г. № 3 «О некоторых вопросах регулирования минимальной заработной платы».

Непосредственно для взимания налога действует инструкция о порядке исчисления и уплаты подоходного налога с физических лиц.

Плательщиками подоходного налога являются физические лица:

- граждане Республики Беларусь;
- иностранные граждане и лица без гражданства, постоянно проживающие на территории Республики Беларусь (если продолжительность их нахождения превышает 183 дня в календарном году); лица не относящиеся к постоянно находящимся на территории Республики Беларусь (т.е. находящиеся на территории Республики Беларусь 183 дня и менее).

Объектом налогообложения является совокупный доход физического лица, полученный им в календарном году, как в денежной (в белорусских рублях и иностранной валюте), так и в натуральной форме.

Под доходами физического лица понимаются любые получаемые (начисляемые) денежные средства и материальные ценности.

1. Заработная плата, премии и другие вознаграждения, связанные с выполнением трудовых обязанностей, в том числе и по совместительству, суммы стипендий, выплачиваемых ординаторам, аспирантам, докторантам и адъюнктам.

2. Доходы от выполнения работ по гражданско-правовым договорам (независимо от их продолжительности), в том числе авторским договорам.

3. Дополнительные доходы от индексации.

4. Доходы, образующиеся в результате оплаты за счет средств юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, стоимости различного вида путевок, курсовок, медицинских или бытовых услуг, удешевления питания, приобретения проездных билетов, разного рода абонементов, экскурсий и платы за учебу в учебных заведениях.

5. Суммы, полученные под отчет.

6. Сумма арендной платы, получаемой арендодателем.

7. Сумма превышения размера квартирной платы и тарифов, установленная для проживающих в домах государственного и частного жилищного фонда, над фактически вносимой физическими лицами платы за проживание в жилых помещениях.

8. Суммы, полученные физическими лицами под залог имущества, включая предметы личного (домашнего, семейного) пользования, а также под залог ценных бумаг и не возвращенные в установленные сроки.

9. Суммы страховых взносов, если эти суммы вносятся за физическое лицо из средств юридического лица и (или) предпринимателей, за исключением случаев когда нанимателями производится обязательное страхование своих работников в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь.

Доходы в натуральной форме для целей налогообложения учитываются по регулируемым ценам (тарифам), а при их отсутствии – по свободным ценам (тарифам) на дату исчисления дохода физического лица у данного юридического лица или предпринимателя (источника выплаты дохода).

Таблица 15.1.

Шкала ставок (сумм) подоходного налога

Размер облагаемого совокупного годового дохода	Ставки (суммы) налога
1. До 240 среднемесячных годовых величин	9%
2. От 240 среднемесячных базовых величин +1 р. до 840 среднемесячных базовых величин	21,6 среднемесячных базовых величин +15% суммы, превышающей 240 среднемесячных базовых величин
3. От 600 среднемесячных базовых величин +1 р. до 840 среднемесячных базовых величин	75,6 среднемесячных базовых величин +20% суммы, превышающей 600 среднемесячных базовых величин
4. От 840 среднемесячных базовых величин +1 р. до 1080 среднемесячных базовых величин	123,6 среднемесячных базовых величин +25% суммы, превышающей 840 среднемесячных базовых величин
5. От 1080 среднемесячных базовых величин +1 р. и выше	183,6 среднемесячных базовых величин +30% суммы, превышающей 1080 среднемесячных базовых величин

Доходы в иностранной валюте для целей налогообложения пересчитываются в белорусских рублях по курсу Национального банка Республики Беларусь на даты их получения.

Совокупный годовой доход определяется по окончании календарного года как общая сумма всех доходов физического лица, полученных от всех источников за календарный год.

Сумма облагаемого дохода определяется отдельно по каждому виду доходов, в отношении которых установлены различные ставки налога.

Подходный налог с облагаемого дохода, полученного в течение календарного года, и с облагаемого совокупного годового дохода взимается исходя из сумм среднемесячных базовых величин, сложившихся в календарном году.

Среднемесячная базовая величина определяется как отношение суммы базовых величин, действовавших в календарном год, к 12 (число месяцев в календарном году). При этом за месяцы, которые на момент исчисления налога не поступили, применяется размер базовой величины, действующей на дату исчисления налога.

Глава 16. Экологический менеджмент

16.1. Содержание экологического менеджмента

Содержанием экологического менеджмента являются эколого-экономические отношения управления, возникающие между людьми в процессе природопользования, по восстановлению и охране экологических систем, сохранению качества окружающей среды, экологизации производства.

Экологический менеджмент в традиционном понимании, характерном для индустриально развитых стран, органично не вписывается в структуру и систему производственных связей и экономических отношений, которые имеют место в современной белорусской экономике.

При отсутствии сложившихся рыночных институтов вполне оправдано сильное государственное регулирование, основанное на экономико-правовом механизме воздействия на субъекты хозяйствования. В этих условиях вполне правомочна концепция становления и развития экологического менеджмента, основан-

ная на системе государственного регулирования. В этой связи экологический менеджмент на разных уровнях управления, в том числе и на уровне субъектов хозяйствования, осуществляется при активной роли республиканских и местных органов власти и управления.

Целью экологического менеджмента является достижение экологических результатов, не всегда связанных с получением прибыли или полностью исключающих ее. Природоохранная деятельность не замыкается рамками предприятия, а является по своей сути региональной и даже межрегиональной. Поэтому система экологического менеджмента и система экологического управления рассматриваются как равнозначные

Интересы экономики и экологии, их взаимодействие выражает ресурсосберегающее и природоохранное развитие общественного производства, его трансформация в эколого-экономическую систему, в которой любой вид воздействия субъекта управления (управляющей системы) на объект управления (управляемую систему) осуществляется целенаправленно.

Усиление темпов экономического развития, расширение масштабов и темпов освоения природных ресурсов, их ухудшение, истощение и в целом деградация природной среды, угроза сохранению биоразнообразия, в том числе генофонда человека, другие факторы привели к интеграции на экологической основе отраслей природоресурсного и природоохранного значения.

Экологическая основа природопользования является определяющей в понимании содержания эколого-экономических отношений управления и всего экологического менеджмента. Природные ресурсы, вовлеченные в хозяйственный оборот, одновременно являются органичными элементами экосистем.

В рамках естественных экосистем каждый природный объект функционально связан с остальными элементами природного комплекса. Поэтому антропогенное воздействие (прямое или косвенное) на отдельные природные ресурсы часто приводит к изменению состояния всей экосистемы. Этим определяется необходимость применения методологии системного подхода к рассмотрению объекта эколого-экономических отношений управления.

Применяя системный подход к рассмотрению эколого-экономических отношений как объекта управления, следует выделить природоресурсные и природоохранные отношения.

Природоресурсные отношения возникают в процессе использования природных ресурсов в целях удовлетворения материальных, культурных, иных потребностей и интересов людей.

Природоохранные отношения связаны с деятельностью человека по сохранению качества окружающей природной среды для обеспечения благоприятных условий жизнедеятельности людей и воспроизводства живой природы.

Объектом экологического менеджмента являются как природоохранные, так и природоресурсные отношения, в которых экологическая составляющая является определяющей.

Экологический менеджмент основан, с одной стороны, на теории управления, а с другой - на теоретических положениях устойчивого природопользования.

В самых общих чертах схема построения экологического менеджмента представлена следующим образом (рис. 16.1)

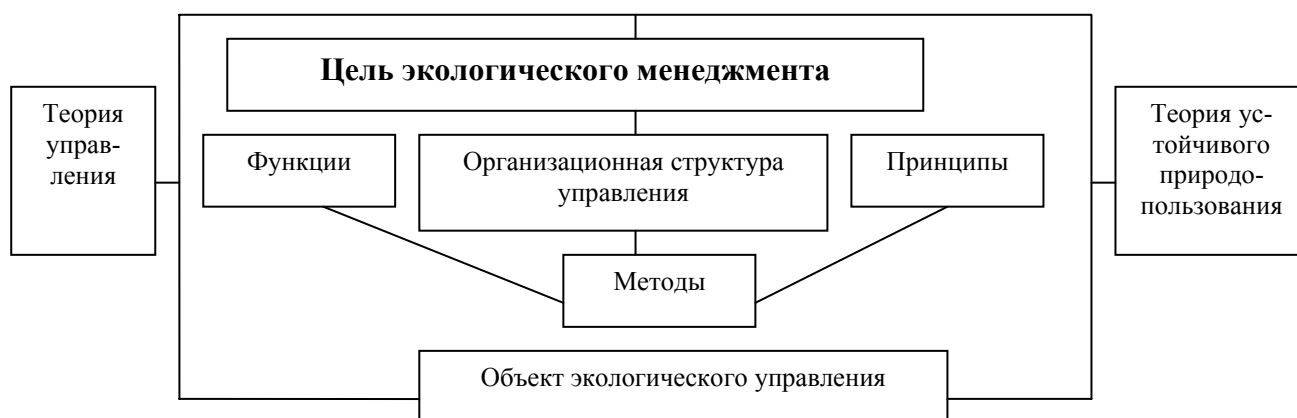


Рис. 16.1. Структурная схема экологического менеджмента

Основы экологического менеджмента определяют как общие положения управления (категории, понятия), так и специфика природопользования.

Общими понятиями и категориями, определяющими содержание управления, являются: цель, структура, функции, принципы, методы, объект управления.

Особенности организации воздействия управляющей системы на управляемую определяет *цель управления*, которая формируется на основе действия законов экологии.

Значимость законов экологии для определения содержания цели управления рассматривается через «правило экономико-экологического восприятия», сформулированное американским ученым Дж. М. Стайкосом (1970).

Это правило сводится к четырем фазам восприятия проблем сферы жизни:

- 1) ни разговоров, ни действий;
- 2) разговоры, но без действия;
- 3) разговоры, начало действий;
- 4) конец разговоров, решительные действия.

Названные фазы восприятия можно интерпретировать с точки зрения зрелости экономико-экологических (эколого-экономических) отношений и в целом уровня их экологизации.

Н. П. Федоренко и Н. Ф. Реймерсом предложена схема экологизации экономических отношений, состоящая из четырех основных этапов:

- экономическое развитие при отсутствии экологических ограничений (так называемая фронтальная экономика);
- возникновение экологических ограничений (экономика с учетом охраны окружающей среды);
- доминанта охраны природной среды с экономическими и технологическими ограничениями (концепция устойчивого развития);
- все ради выживания (концепция экологического развития).

Каждый этап характеризуется определенной остротой возникших проблем и социально-экономическими возможностями общества их решения.

Чтобы скорректировать поведение человека и целенаправленно формировать эколого-экономические отношения, необходимо учитывать не только экономические тенденции развития и всевозрастающую ограниченность экоресурсов, но и законы экологии, которые призваны (при их осознании) определять новые

ориентации в поведении человека.

Необходимость реализации экологических законов с учетом зрелости эколого-экономических отношений определяет содержание цели экологического управления. Общая цель экологического управления – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы – экологической сферы. Процесс управления направлен на достижение этого состояния. Исходя из такого понимания, к цели экологического управления предъявляются следующие требования:

- цель должна быть обоснованной и комплексно выражать условия устойчивого развития, вытекающие из действия основных закономерностей и принципов природопользования.
- цель должна быть определенной, ясной, значимой и достижимой.
- содержательной основой цели управления должна быть цель более высокого порядка. Так, например, экологические цели управления предприятием должны соответствовать общей цели экологического управления региона и т. д.

Для достижения экологической цели формируется специальный *объект управления* – экологическая сфера, основное содержание которой выражают отношения по сохранению (воспроизводству) отдельных элементов природной среды или природных комплексов в целом.

В системе управления экологическая сфера интерпретируется не только как окружающая природная среда, функционирование которой обусловлено экологическими законами, но и с точки зрения экономических отношений – как сфера природоохранного и ресурсосберегающего труда.

Экологическая сфера, рассматриваемая с позиции формирования экономических интересов природоохранного и ресурсосберегающего труда, по своему составу неоднородна. В ее структуре выделяется: экологоориентированный труд в сфере материального производства (экономические интересы сокращения вредного воздействия материального производства на экосистемы, рациональное использование природных ресурсов и т. п.); природоохранный труд в собственно экологической сфере, где экономические интересы целесообразной деятельности человека непосредственно связаны с продуцированием экосистем и сохранением биоразнообразия.

Поэтому наблюдается определенная дифференциация в структуре и содержании экологического менеджмента. Исходя из развития системы менеджмента, как специфической области управления, для природоресурсной сферы имманентно понятие экологического менеджмента. Для природоохранной сферы более предпочтительно употребление понятия экологического управления (с позиции традиционной терминологии и понимания процессов управления).

Экологический менеджмент дифференцируется: для материального производства – так называемый инициативный экологический менеджмент, или «менеджмент по необходимости»; для собственно экологической сферы – «менеджмент по призванию».

Таким образом, специфика экологического менеджмента обусловлена объектом экологического управления – системой природоресурсных и (или) природоохранных отношений, в которых экологическая составляющая является определяющей. Схематично объект экологического управления представлен в табл. 16.2 .

Объект экологического управления

Экологическая сфера	
экологоориентированный труд в сфере материального производства (природоресурсная сфера)	собственно экологическая сфера (природоохранная сфера)
экологический менеджмент (менеджмент по необходимости)	экологическое управление (менеджмент по призванию)

Объект управления – экологическая сфера, с одной стороны, показывает единство такой науки, как экологический менеджмент, а с другой, все-таки, необходимость ее дифференциации в зависимости от конкретной сферы человеческой деятельности – собственно экологическая сфера или материальное производство.

В системе дифференциации экологического менеджмента определяющее значение имеют эколого-экономические интересы сохранения отдельных элементов природной среды и природных комплексов в целом.

В концептуальном подходе к построению системы экологического менеджмента определяющее значение играют общие принципы управления и принципы природопользования, их взаимосвязь и синтез.

На рис. 16.3. показана взаимосвязь принципов формирования экологического менеджмента.

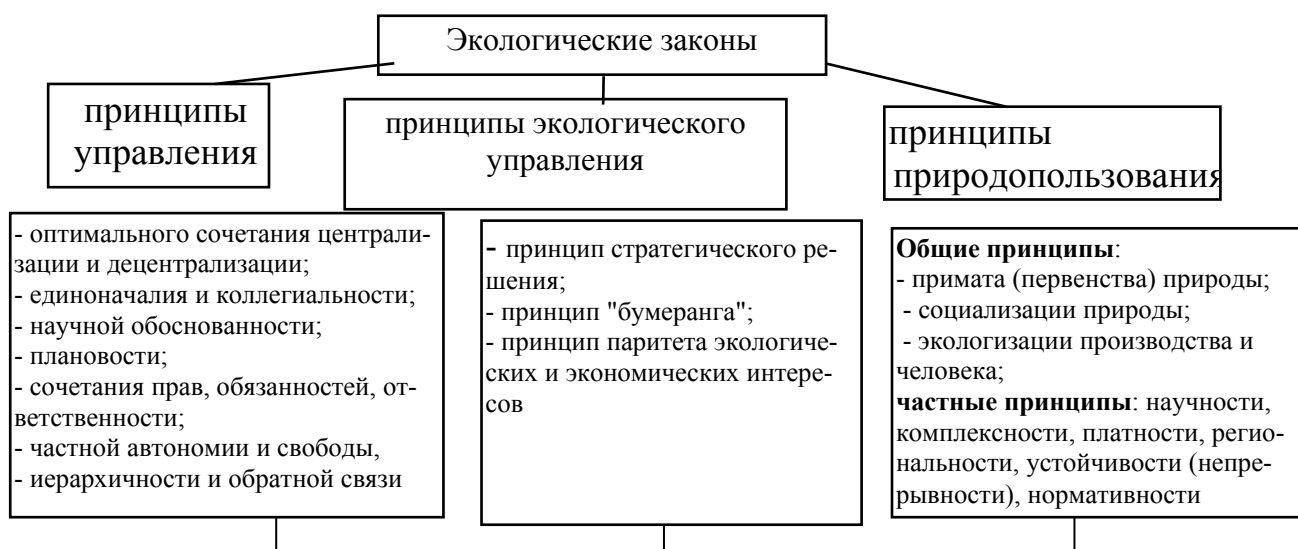


Рис. 16.3. Принципы экологического менеджмента

Как видно из приведенной схемы, принципы экологического управления интегрируют в себе принципы управления и принципы природопользования, выражая новое качество и содержание управленческого процесса, обусловленного необходимостью сочетания текущих и долгосрочных целей социально-экономического развития.

Сформулированные принципы экологического управления – принцип стратегического решения, принцип «бумеранга» и принцип паритета экологических и экономических интересов – носят долгосрочный (стратегический) характер.

Принцип стратегического решения выражает преимущество долгосрочной

цели над текущей и обуславливает необходимость обязательного подчинения экономических действий экологическим задачам устойчивого развития.

Принцип «бумеранга» обуславливает необходимость учета законов и правил экологии, обязательное соблюдение экологических ограничений в развитии общества. В противном случае возникают затруднения (кризисы) не только экологического, но и социально-экономического характера.

Принцип паритета экологических и экономических интересов свидетельствует о равнозначности и равноценности экологических и экономических результатов хозяйственной деятельности предприятия (организации).

По своей сути, экологическое управление есть разновидность стратегического управления.

Терминами «стратегическое управление», «стратегическое планирование» обозначаются идеи и подходы, с помощью которых будущие перемены и их воздействие на социально-экономические процессы оценивают и учитывают в текущих решениях.

Задачи стратегического управления как фундамента построения экологического менеджмента, состоят в том, чтобы определить цели организации, направления ее деятельности и пути решения главных проблем, а также выработать политику, которая обеспечит достижение стоящих перед организацией целей. При этом следует исходить из того, что стратегическое управление имеет дело в основном с достижением эффективности производства, понимаемой в широком смысле слова, как степень соответствия деятельности человека его потребностям.

16.2. Экологический менеджмент в системе устойчивого развития

Впервые концепция устойчивого развития была выдвинута в 80-х годах прошлого столетия Международной комиссией по окружающей среде и развитию (МКОСР). Ее суть состоит в предоставлении равных возможностей нынешнему и будущим поколениям в удовлетворении своих потребностей.

С экологической точки зрения это означает, что социально-экономическое развитие должно протекать таким образом, чтобы минимизировать отрицательные последствия истощения природных ресурсов и загрязнения окружающей среды для будущих поколений.

Человечеству необходимо переходить к новому качеству экономического роста – роста значительного и в то же время социально и экологически устойчивого.

Устойчивое развитие представляет собой процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации природных ресурсов, направления инвестиций, ориентация научно-технологического развития и институциональные изменения согласуются с нынешними и будущими потребностями.

Устойчивое развитие требует удовлетворения основных текущих и долгосрочных потребностей человека; характер этих потребностей обусловлен культурными факторами развития. Учитывая необходимость экономического роста, следует еще раз подчеркнуть, что этот рост «не вправе» ставить под угрозу функционирование природных систем, от которых зависит жизнь на Земле: атмосферы, водных ресурсов, почвы и живых существ, то есть то, что составляет экологи-

ресурсную базу развития.

Проблемы устойчивого развития приобрели новое звучание в мире после состоявшейся в Рио-де-Жанейро в июне 1992 г. Конференции ООН по окружающей среде и развитию. В результате работы этой Конференции 179 государствами был принят исторический документ «Повестка дня на XXI век», имеющий статус программы всемирного сотрудничества.

Данная программа направлена на гармоничное достижение двух целей: высокого качества окружающей среды и здоровой экономики для всех стран мира. Речь, таким образом, идет о кардинальном пересмотре ценностных установок современного общества, под влиянием которых должна произойти основательная экологизация производства и человека

Организационной основой решения проблем устойчивого развития выступает экологическая политика государства, процесс формирования которой находится в неразрывном единстве с политическим устройством и социальными целями государства.

В широком понимании экологическая политика государства означает «искусство управления экологической сферой». В прикладном аспекте – это система природоохранных и ресурсосберегающих мероприятий общенационального характера, направленная на решение проблем экологии человека и экологизацию экономики.

Основными направлениями экологической политики государства являются:

- достижение определенного (критического) уровня удовлетворения элементарных потребностей людей;
- наличие институциональных структур, социальных слоев и групп, заинтересованных в сохранении окружающей среды; сильное и независимое экологическое движение;
- разработка действенного природоохранного законодательства, механизмов его реализации;
- аккумулярование средств для реализации национальной и региональных природоохранных программ;
- подготовка высококвалифицированных специалистов в области природопользования.

Действенные шаги по реализации концепции устойчивого развития необходимо связывать, прежде всего, с функционированием эколого-экономического механизма природопользования. Создание такого механизма требует:

- согласования долгосрочных и текущих целей социально-экономического развития;
- совершенствования макро- и микроэкономических подходов;
- совершенствования эколого-экономического инструментария инновационной деятельности;
- разработки и согласования системы межгосударственных отношений по глобальному воздействию на окружающую среду;
- формирования системы экономических воздействий на экологизацию производства;
- стимулирования создания рынков экологических услуг, продукции, тех-

нологии и образования (экобизнес);
– учета факторов экологического риска.

Главное в достижении устойчивого развития зависит от ценностных ориентаций человека и его отношения к природе.

Модель устойчивого развития – это конструируемая социоэколого-экономическая система, выражающая взаимодействие общества и природы, направленное на приращение национального богатства и сбалансированное, взаимообусловленное воспроизводство его основных источников – человеческого, экономического и экологического капиталов, обеспечивающих стабильное удовлетворение материальных и духовных потребностей нынешнего и будущих поколений людей (см. рис. 16.4.).

Основы устойчивого развития лежат в недрах человеческой культуры, в субординации и взаимосвязи материальных и духовных потребностей общества. Именно диалектика, вектор и новое качество потребностей определяют остов устойчивого развития.

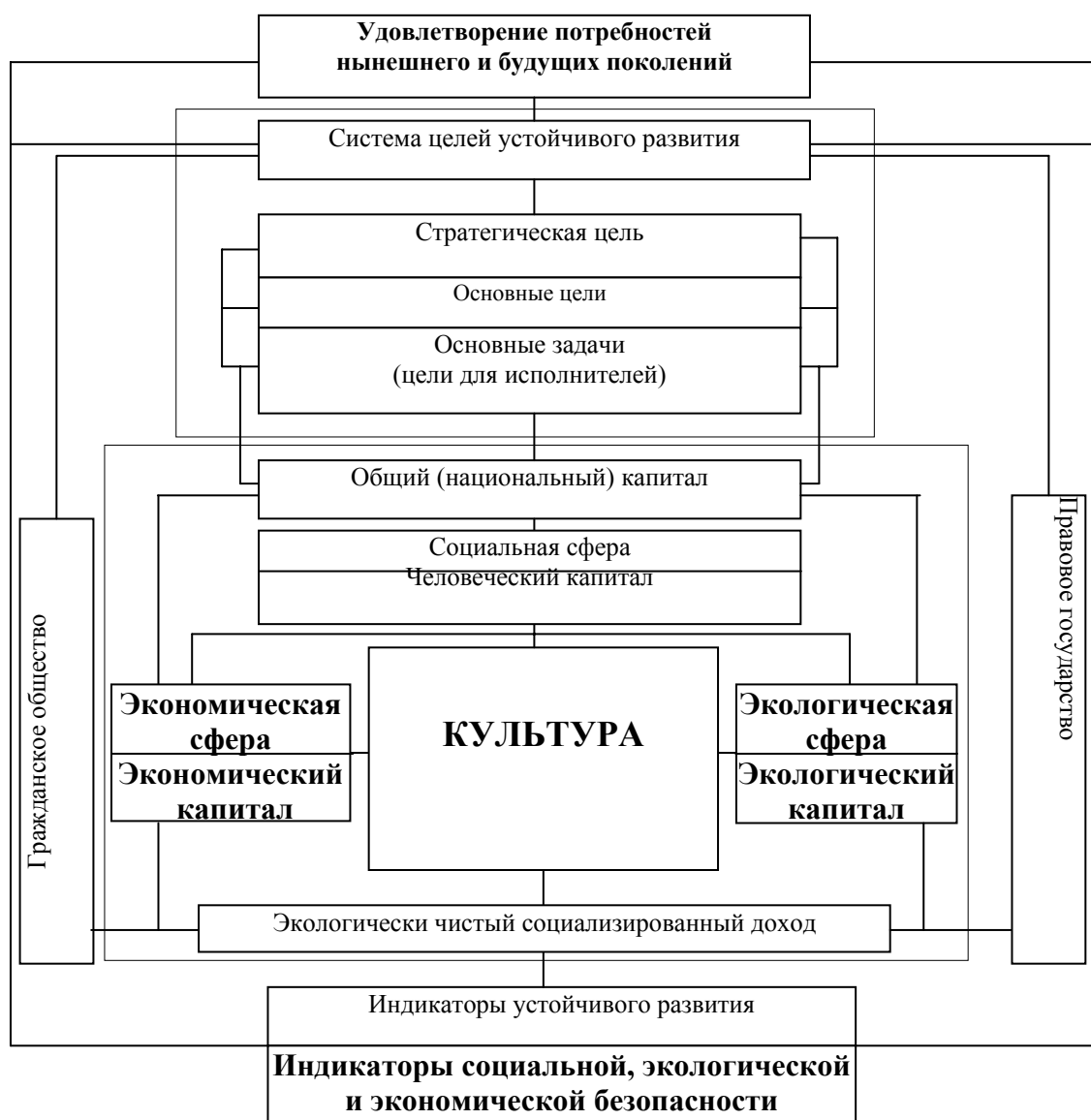


Рис. 16.4. Структурная схема модели устойчивого развития

Поэтому устойчивое развитие следует понимать как развитие нормативное, обусловленное заданной линией поведения человека и факторами его жизнедеятельности.

Основной замысел модели устойчивого развития в прикладном аспекте выражает система целей. Алгоритм формирования системы целей учитывает:

- 1) основные положения концепции устойчивого развития;
- 2) особенности социально-экономического и экологического развития страны в переходный период;
- 3) национальные ценности и особенности менталитета;
- 4) международную роль экологического потенциала страны.

Система целей включает: стратегическую цель, основные цели и основные задачи (цели для исполнителей), которые взаимосвязаны между собой.

Стратегическая цель устойчивого развития состоит в росте общего благосостояния народа, обеспечивающего удовлетворение разумно обоснованных потребностей настоящего и будущих поколений на основе новых ценностных ориентаций. Эта цель предполагает не только достижение материального благополучия и социальной справедливости, но и сохранение качества окружающей среды, ее оздоровление.

Реализация этой цели тесно связана с выделением ряда основных подцелей, в качестве которых выступают следующие:

- 1) поддержание качества жизни и качества окружающей среды на основе формирования культуры нового типа;
- 2) обеспечение социально и экологически приемлемого экономического роста;
- 3) сохранение продуцирующей способности природных экосистем и обеспечение экологической безопасности.

Достижение основных целей возможно при условии создания эффективной нормативно-правовой базы.

Целевые ориентиры, отражающие качество жизни и качество окружающей среды, уровень экономического развития, социального и экологического благополучия, важно выразить в соответствующих показателях.

Критерием качества жизни могут служить продолжительность жизни человека, состояние его здоровья, состояние окружающей среды, доход, измеряемый валовым национальным продуктом на душу населения, уровень занятости и уровень образования.

Реализация основных целей неразрывно связана с решением ряда актуальных задач по достижению устойчивого развития. В их числе:

- нейтрализация последствий чернойбыльской катастрофы, обеспечение радиационной безопасности населения;
- обеспечение процессов экономического роста;
- экологизация производства, науки и основных сфер человеческой деятельности;
- сохранение хозяйственной емкости экосистем;
- снижение природоемкости и материалоемкости производства, внедрение

энерго-ресурсосберегающих и наукоемких технологий;

– улучшение демографической ситуации в республике;

– формирование экологического сознания и экологической культуры;

– повышение эффективности международного сотрудничества и роли государства в решении проблем охраны окружающей среды.

В качестве ключевых элементов модели, реализующих цели устойчивого развития, выступают человеческий, экономический и экологический капиталы, имеющие системообразующий характер и определяющие новые акценты и требования в отношении удовлетворения нынешних и будущих потребностей людей.

Особенно большое влияние оказывает сохранение и воспроизводство экологического капитала, величину которого определяет продуцирующая способность экосистем (лесных, водно-болотных, земельных), ассимиляционный потенциал окружающей среды. Его воспроизводственная структура должна учитывать разнообразные экологические потребности общества, а также международную роль природных комплексов страны в сохранении естественного равновесия Европейского континента.

В целом структура и темпы роста экономического и экологического капиталов зависят от уровня развития и качества человеческого капитала. Человеческий капитал в концентрированном виде выражает взаимосвязь между социальной, экономической и экологической сферами. Его рост (приращение) свидетельствует о благоприятных изменениях, которые происходят в этих областях (сферах) и взаимосвязях между ними. Как фактор национального богатства человеческий капитал реализуется в новых технологиях, структуризации экономики и всего общества.

В качестве результирующего (критериального) показателя модели, интегрирующей действие факторов устойчивого развития – человеческого, экономического и экологического капиталов, следует принять экологически чистый социализированный доход.

Раскрывая его содержание, важно подчеркнуть, что для обеспечения устойчивого развития общества необходим принципиально иной подход к определению цены воспроизводства жизни. Она не может быть ограничена только ценой рабочей силы, основанной на исчислении минимального потребительского бюджета или материального достатка. В системе удовлетворения человеческих потребностей на равных с материальными благами должны присутствовать духовные и экологические блага. Речь, таким образом, идет о формировании новых ценностных ориентаций человека, о необходимости перехода к другой системе оценок. Такой переход сам по себе не осуществим. Необходима гибкая система распределительных отношений, основанная на формировании экологически чистого социализированного дохода.

Экологически чистый социализированный доход характеризует:

1) доход, очищенный: а) от продукции, выпущенной с нарушением экологических норм хозяйствования; б) от стоимости отходов (включая экологически опасные), образующихся в результате производства и потребления продукции;

2) социально приемлемый разрыв между его максимальной и минимальной величинами (на одного человека), ориентацию на сближение, а не усиление разрыва в уровне жизни между бедными и богатыми слоями населения, в достижении равных возможностей для удовлетворения насущных материальных, духовных и экологических потребностей человека с позиции достойной его жизни;

3) поступление сверхприбыли (или ее значительной части) от частной и иной деятельности на нужды всего общества путем вложений в духовно-интеллектуальную и экологическую сферы.

Оценку продвижения по пути к устойчивому развитию призвана отразить система индикаторов, построенная по принципу реализации основных положений модели. В этой системе целесообразно выделить: 1) индикаторы экономической, социальной и экологической безопасности страны, выражающие нижний (пороговый) предел устойчивого развития; 2) индикаторы, выражающие динамику процесса устойчивого развития, изменение параметров жизни общества в аспекте удовлетворения всей совокупности человеческих потребностей.

Культурологическая концепция актуальна для Беларуси не только потому, что она выражает суть будущего развития в контексте прогрессивных мировых тенденций, но и потому, что для Беларуси главный ресурс ее развития – это человеческий капитал, особенно такой его структурный элемент как образование, от которого во многом зависит воспроизводство национального капитала – основы устойчивого развития.

16.3. Экономический механизм экологического управления

Особенности экономического механизма управления в экологической сфере определяются спецификой результата человеческой деятельности, связанной с использованием природных ресурсов и охраной окружающей среды. Экологическая сфера, как это уже было замечено, подразделяется на природоресурсную и природоохранную (собственно экологическую) подсистемы (сферы).

Природоресурсная сфера входит в систему материального производства. Ее экономический механизм функционирования в условиях рынка определяют категории товарного производства: доход, прибыль, рентабельность и др. Причастность природоресурсной сферы к экологической имеет место только в том случае, если труд, связанный с использованием природных ресурсов, является по своей сути природоохранным и ресурсосберегающим, обуславливая постоянный процесс экологизации производства (малоотходные и безотходные технологии, утилизация отходов и т. п.). В этом случае природоресурсную сферу характеризуют не только чисто экономические, но и экологические интересы хозяйственной деятельности предприятия (организации).

В отличие от природоресурсной в собственно экологической сфере результаты труда (за некоторым исключением) не опосредуются рынком. Особенностью экономики собственно экологической сферы является, как правило, «нетоварный характер» ее результатов. В отличие от материального производства, в собственно экологической сфере результаты труда в основном носят непосредственно общественный характер и их целесообразность определяется без всякого товарного обмена. Рынок в данном случае не опосредует степень соответствия воспроизводства природных благ общественным потребностям. В собственно экологической сфере общественное признание труд находит не в товаре, а в общественной полезности природных ресурсов, которую в условиях рынка выражают «внешние положительные эффекты», являющиеся основой определения экологической ренты.

Эффективность экологического управления определяется не только необходимостью учета особенностей результата труда в природоресурсной и природоохранной сферах, но и собственно содержанием, структурой, определенным типом конструкции взаимосвязи его главных звеньев.

Экономический механизм экологического управления – это система взаимосвязанных методов, инструментов и условий, необходимых для достижения эколого-экономических целей устойчивого природопользования.

В качестве условий эффективного функционирования экономического механизма выступают нормативная правовая база и организационно-экономическая структура управления. Отсутствие одного из структурных элементов системы экологического управления свидетельствует об отсутствии самой системы управления, точнее, его экономического механизма.

В целом, структуру экономического механизма экологического управления можно изобразить в виде рис. 16.5.

Как видно из рис. 16.5., всю структуру экономического механизма экологического управления пронизывает система платного природопользования. Именно последняя определяет основное содержание экономического механизма экологического управления.

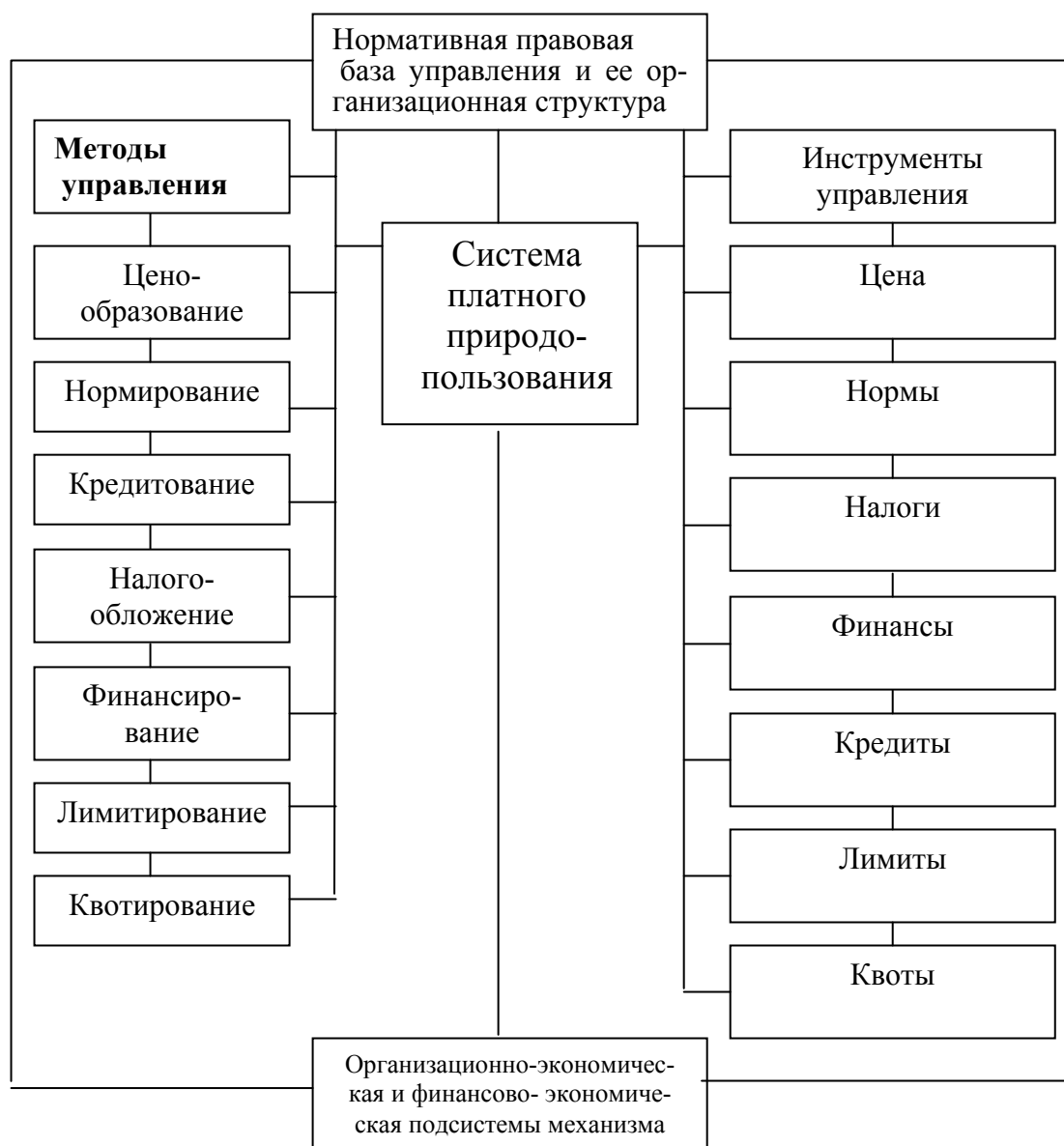


Рис. 16.5. Структурная схема экономического механизма экологического управления

Содержание платного природопользования выражает система экологических платежей и другие виды плат (рис. 16.6).

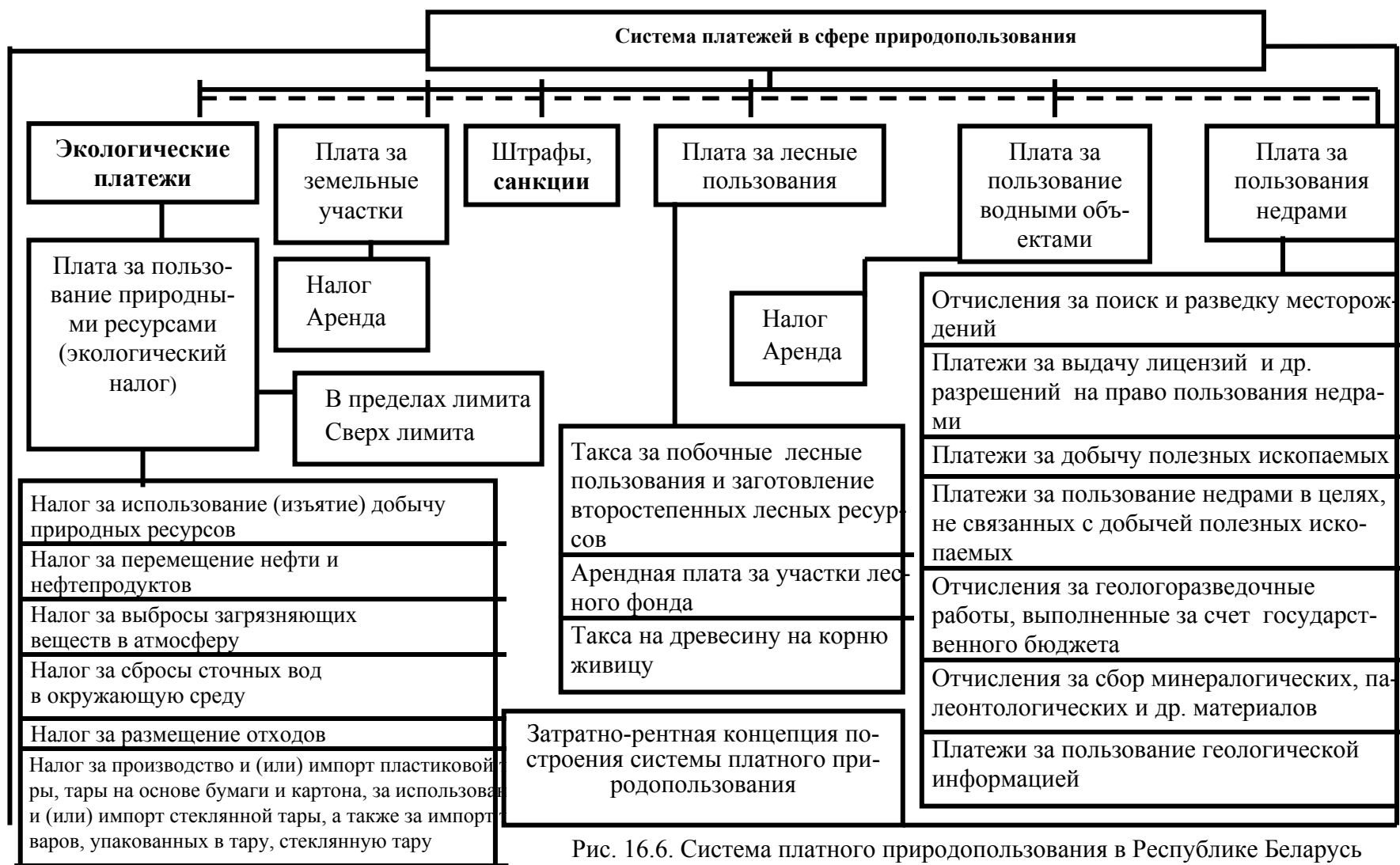


Рис. 16.6. Система платного природопользования в Республике Беларусь

Согласно принятой в отечественной экономической науке терминологии, следует различать экологические платежи в широком смысле слова, т.е. все виды плат в системе природопользования, и собственно экологические платежи, выражающие только плату за загрязнение (сохранение) окружающей природной среды.

В соответствии с Законом «Об охране окружающей среды» и Законом «О налоге за пользование природными ресурсами (экологическом налоге)», экологические платежи в Республике Беларусь выступают в форме экологического налога. Налог за пользование природными ресурсами (экологический налог) определяют следующие виды платежей:

- за добычу природных ресурсов;
- за переработку нефти и нефтепродуктов и их перемещение;
- за выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в пределах установленных лимитов;
- за размещение отходов;
- за сверхлимитную добычу и выбросы (сбросы), размещение отходов.

В состав экологического налога может также входить налог за производство и (или) импорт пластиковой тары, тары на основе бумаги и картона, за использование и (или) импорт стеклянной тары и пр.

Согласно закону Республики Беларусь "О налоге за пользование природными ресурсами (экологическом налоге)" за выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в окружающую среду сверх установленных лимитов налог взимается в кратном от базовой ставки размере. Этим же законом установлено, что источником платежей за пользование природными ресурсами и выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в окружающую среду в пределах установленных лимитов являются издержки производства (себестоимость), а за выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в окружающую среду сверх установленных лимитов – прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия.

Весь механизм платного природопользования строиться на единой методологической основе – теории экономической ренты, которую на практике выражает стоимостная (затратно-рентная) концепция экологического ценообразования.

Экономическая рента – это цена редкого ресурса с ограниченным предложением. В самом общем виде экономическая рента представляет собой доход, полученный посредством любого производственного фактора, предложение которого характеризуется неэластичностью. Классический пример такого фактора – природные ресурсы.

Дифференциальная рента, являясь частным случаем экономической, выражает величину дополнительного дохода, возникающего в результате использования ограниченных разнoproизводительных природных ресурсов в качестве средства труда (земля, вода для орошения), источника энергии (гидроэнергия) или непосредственно в качестве предметов потребления (питьевая вода, дикорастущие плоды).

В условиях рыночных отношений рента выступает в качестве эффекта (сверхприбыли) эксплуатации ограниченных природных ресурсов, являясь самостоятельной частью цены продукта природопользования ($\Pi_{пп}$):

$$\Pi_{пп} = C + \Pi + R,$$

где C – себестоимость продукта природопользования, руб.;

Π – прибыль продукта природопользования, руб.;

R – рента, руб.

В практике развитых стран широко используется так называемый остаточный принцип расчета величины дифференциальной ренты:

$$R = \Pi_{пп} - C_{\phi} - C_n \cdot p_n,$$

где C_{ϕ} – себестоимость продукта природопользования, включая затраты на добычу и перевозку природного сырья;

C_n – норматив себестоимости продукта природопользования;

p_n – предельный норматив коэффициента рентабельности продукции природопользования.

На практике широкое применение находит стоимостная интерпретация ренты:

$$R = Z + D,$$

где Z – затраты на сохранение (освоение ресурса);

D – дифференциальная рента по местоположению и продуктивности ресурса.

Нынешний этап индустриального развития обуславливает необходимость перехода от традиционного к устойчивому природопользованию.

Принципиальное отличие устойчивого природопользования от традиционного состоит в том, что его экономические интересы связаны не только с эксплуатационной ценностью природных ресурсов, но и с необходимостью удовлетворения экологических потребностей – потребностей человека в качественной природной среде своего обитания. Их удовлетворение связано с сохранением естественных условий существования человека на основе целенаправленного изменения экономических потребностей.

Экономический интерес, направленный на текущее потребление материальных и нематериальных благ и услуг, а также их накопление, без учета состояния и ограниченности первейших и незаменимых ресурсов жизни – чистого воздуха, воды и т. п. – привел к возникновению экологических потребностей.

Экологические потребности находятся под непосредственным влиянием потребностей экономических, их нового направления развития. Смена ориентации социально-экономического развития, а значит, смена экономических интересов являются главной предпосылкой решения экологических проблем.

На формирование ценностных отношений устойчивого природопользования, кроме качественного изменения экономических потребностей, существенное влияние оказывает структурная характеристика самого объекта, благодаря которому возникают эти отношения.

Природные ресурсы, вовлеченные в хозяйственный оборот, одновременно являются органичными элементами экосистем. С точки зрения организации ус-

тойчивого природопользования данное обстоятельство является особенно актуальным. В рамках естественных экосистем каждый природный объект функционально связан с остальными элементами природного комплекса. Поэтому антропогенное воздействие (прямое или косвенное) на отдельные природные ресурсы приводит к изменению состояния всей экосистемы. Этим определяется необходимость комплексного, системного подхода к рассмотрению объекта ценностных отношений природопользования.

Носителями этих отношений являются не только отдельные ресурсы, но и экосистема в целом. Более того, с точки зрения удовлетворения эколого-ресурсных потребностей ценностные отношения по воспроизводству всей экосистемы являются первичными, основополагающими, трансформирующими чисто экономические интересы природопользования в эколого-экономические. Отсюда субстанциональной основой рентных отношений выступают не столько отношения по эксплуатации природного ресурса, сколько отношения по сохранению экологического равновесия и воспроизводству природных комплексов.

Сложную совокупность новых ценностных отношений, складывающихся по поводу удовлетворения экологических потребностей обществ, призвана отразить такая экономическая категория, как экологическая рента.

Носителем экологической ренты является собственно экологический эффект альтернативным выражением которого в стоимостном виде, является потеря экономического эффекта ради сохранения продуцирующей способности экосистем.

Экологическая рента как экономический инструмент выступает в качестве стоимостного гаранта воспроизводства живой природы и одновременно экономически стимулирует процесс ресурсосбережения и природоохранения. В прикладном аспекте экологическая рента – это плата за право пользования ограниченными экологическими (средообразующими) ресурсами.

Экологическая рента выражает интересы настоящих и будущих поколений. В стоимостном аспекте экологический эффект представляет собой экономию будущих затрат, связанных с воспроизводством средообразующих функций экосистем. Эта экономия тем больше, чем больше период естественного воспроизводства (продуцирования) экосистем, их жизненный цикл.

Поскольку по своей экономической природе экологическая рента есть сверхприбыль, её *нормативную величину* можно определить исходя из методической схемы нахождения предельной (минимально необходимой) величины прибыли по формуле:

$$R_e = C \cdot p,$$

где R_e – экологическая рента ежегодная, нормативный экологический эффект воспроизводства природного ресурса;

C – себестоимость продукта природопользования;

p – рентный коэффициент, значение которого не ниже предельного значения коэффициента экономической эффективности сохранения экосистем (0,2 и выше).

В структуре экономического механизма экологического управления выделяются две относительно самостоятельные, но взаимосвязанные между собой подсистемы: организационно-экономический и финансово-экономический механизмы (рис.16.7.)



Рис. 16.7. Структурные элементы экономического механизма экологического управления

Содержание организационно-экономического механизма охватывает разрабатываемые и утверждаемые в установленном порядке компетентными органами

систему экологического учета, проведение экологической экспертизы, прогнозы, планы, стандарты, нормативы, лимиты природопользования, а также экологический аудит и экологический маркетинг.

Финансово-экономический механизм включает государственные капитальные вложения, кредиты, ссуды, дотации, другие инвестиции, налоги, пошлины, сборы, налоговые льготы, компенсационные платежи, цены, специальные фонды и иные денежные активы, привлекаемые в экологическую сферу, а также материально-техническое снабжение, экологическое страхование и систему возмещения вреда и ущерба в области природопользования.

Организационная структура экологического управления – это система органов власти и управления, выполняющих функции, связанные с достижением экологических целей социально-экономического развития общества и функционирования субъектов хозяйствования.

В экологической сфере складывается широкий круг достаточно сложных, часто специфических видов и разновидностей общественных отношений, в качестве которых в целом следует признать: отношения землепользования, недропользования, водопользования и лесопользования, пользования атмосферным пространством, растительным и животным миром, отношения в области охраны природных ресурсов, природных объектов, природных комплексов, окружающей человека среды и природного заповедования. На организацию этих отношений и направлена управленческая деятельность в экологической сфере.

Компетенция органов общего и специального государственного экологического управления распространяется на все природные ресурсы, природные объекты и природные комплексы независимо от их ведомственной принадлежности, круга пользователей, владельцев и собственников. Органы ведомственного отраслевого управления осуществляют управленческую деятельность по отношению к природным ресурсам, природным объектам и природным комплексам, а также их пользователям и владельцам в пределах вверенной государством этим органам отрасли, например лесного и сельского хозяйства. Ведомственное функциональное управление использованием и охраной природных ресурсов, природных объектов и природных комплексов осуществляют органы, на которые возложены специфические управленческие функции по организации использования указанных ресурсов, объектов и комплексов, их охраны в связи с выполнением этими органами своих задач.

К органам общего государственного экологического управления в республике относятся Совет Министров Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы.

Органами специального государственного экологического управления, осуществляющими специальные надведомственные управленческие функции, являются Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды, Государственный комитет Республики Беларусь по гидрометеорологии, Государственный комитет Республики Беларусь по земельным ресурсам, геодезии и картографии, Комитет по надзору за безопасным ведением работ в промышленности и атомной энергетике при Министерстве по чрезвычайным ситуациям Республики Беларусь.

По сути, в качестве органов специального государственного управления природоохранной деятельностью выступают органы санитарного, ветеринарного и пожарного надзора, некоторые другие государственные службы, надзорные полномочия которых распространяются на всех природопользователей независимо от их подчиненности, форм собственности и хозяйствования.

Экономический механизм экологического управления может эффективно функционировать только в условиях соблюдения экологических требований и предписаний, направленных на сохранение качества окружающей среды и устойчивое использование природных ресурсов.

Определяющую роль в этом процессе играет экологическое нормирование – деятельность, направленная на установление системы научно обоснованных показателей (норм и нормативов) предельно допустимых воздействий на природную среду.

Экологическая (природоохранная) норма — это максимально допустимая величина, установленная мера абсолютного использования (потребления) природного (экологического) ресурса, обеспечивающая необходимое качество окружающей природной среды и минимальный расход природного сырья на производство единицы определенной продукции (работ).

Экологический (природоохранный) норматив — это расчетный показатель, характеризующий степень относительности использования природных ресурсов, обеспечивающих удовлетворение сырьевых и (или) экологических потребностей общества (человека).

Нормы и нормативы выступают как:

- 1) средство нормативного метода экологического управления в целях достижения сбалансированности, пропорциональности и оптимизации во взаимодействии общества и природы;
- 2) элемент организации природопользования и производства, являясь основой определения лимита использования природных ресурсов и одновременно воздействия на окружающую среду;
- 3) средство учета требований режима экономии природных ресурсов и экологизации материального производства;
- 4) инструмент экологического контроля за использованием сырья, материалов, топлива и энергии в процессе природопользования;
- 5) стимул прогрессивных наукоемких производств.

В практике экологического нормирования выделяют три основных направления: санитарно-гигиеническое, производственно-ресурсное и экосистемное.

Санитарно-гигиеническое нормирование имеет своей целью обеспечить безопасность жизнедеятельности человека и сохранение генетического фонда природы. Санитарно-гигиеническое нормирование включает два блока. Первый связан с негативным (химическим и физическим) воздействием на человека, второй – с оценкой качества окружающей среды и ее компонентов. Химическое воздействие нормируется через предельно допустимые концентрации вредных веществ в средах и компонентах экосистем, а физическое (электромагнитное, радиационное, тепловое и т. д.) ограничивается предельно допустимыми уровнями

(ПДУ) и предельно допустимыми дозами (ПДД). Оценка качества окружающей среды (второй блок) осуществляется через систему разного рода индексов (индексов загрязнения атмосферы (ИЗА), индексов загрязнения вод (ИЗВ) и др.

Производственно-ресурсное нормирование включает два вида: нормирование безопасности производственной деятельности и нормирование рационального использования и охраны природных ресурсов. Безопасность производственной деятельности достигается на основе соблюдения экологических норм, которые выражают такие показатели, как предельно допустимые выбросы (ПДВ), предельно допустимые сбросы (ПДС) загрязняющих веществ, предельно допустимое размещение отходов (ПДРО). Главный путь в достижении лимитирующего воздействия на окружающую среду – это экологизация технологических процессов, повышение качества выпускаемой продукции, организационные мероприятия по ограничению прямого воздействия предприятия на природную среду и т. п.

Нормирование рационального использования и охраны природных ресурсов, являясь не только проблемой экономической, но и экологической, осуществляется с помощью таких механизмов, как лимитирование, лицензирование, сертификация и паспортизация. В рамках экологического управления этот процесс усиливается благодаря применению системы кадастровых оценок, мониторинга, государственного экологического контроля и государственной экологической экспертизы.

Наиболее важным и перспективным направлением является экосистемное нормирование, главная задача которого состоит в сохранении биоразнообразия и нормальных условий продуцирования экосистем. Его содержание выражают показатели продуктивности и устойчивости экосистем, а также нормативы и регламенты, ограничивающие негативное воздействие хозяйственной деятельности на продуцирующие способности экосистем.

Это направление особенно актуально для обоснования комплекса норм и правил организации и функционирования особо охраняемых природных территорий, предназначенных для сохранения экологического равновесия, генофонда и биоразнообразия.

Нормативная база экологического управления в первую очередь должна включать:

- 1) нормы и нормативы использования природных ресурсов;
- 2) нормы и нормативы качества окружающей природной среды (ограничения содержания загрязняющих веществ в сбросах и выбросах).

В данном аспекте наиболее актуальными нормами являются:

– норма водоотведения – установленное количество отводимых сточных вод на одного человека или на условную единицу продукции, характерную для данного производство.

– норма водопотребления – установленное количество воды на одного жителя или условную единицу производимой продукции;

– норма выброса – суммарное количество газообразных и жидких отходов, разрешаемое предприятию для сброса в окружающую среду. Нормативный объем выброса определяется из расчета, что кумуляция вредных выбросов от всех пред-

приятый данного региона не создает в нем концентраций загрязнителей, превышающих ПДК.

– норма улавливания и обезвреживания вредных веществ, под которой понимается количество этих веществ и отходящих газов при производстве единицы продукции (работ, услуг), обеспечивающих выполнение требований по соблюдению качества атмосферного воздуха;

– норма землеемкости – оптимальная величина площади земель, отводимых для хозяйственных целей (разработка месторождений полезных ископаемых), приходящихся на единицу производства продукции, работ, услуг, капитальных вложений;

– норма экологической емкости территории – максимально допустимая антропогенная нагрузка на ассимиляционный потенциал территории.

Норма изъятия (добычи) ресурса – научно обоснованный лимит добываемых природных ресурсов, обеспечивающий их самовосстановление или рациональное использование. Норма изъятия ресурса – это качественно-количественное ограничение, предотвращающее нарушение структуры и функционирования популяций и экосистем – их половозрастного состава, внутренних взаимоотношений и т. д., им, в случае невозобновимых объектов эксплуатации (минеральное и другие подобные ресурсы), устанавливающее социально-экономически обоснованный режим расходования ресурса.

Для достижения конечных целей используемые в системе нормативного метода управления показатели группируются по признакам, характеризующим:

1) качественное и количественное состояние природно-ресурсного потенциала и его отдельных компонентов (объемы природных ресурсов, их качественный состав, загрязненность, предельно допустимые концентрации веществ (по ингредиентам)) в природных сферах и экосистемах;

2) производственно-хозяйственное воздействие на природно-ресурсный потенциал (объемы потребления природных ресурсов, объемы выбросов загрязняющих веществ, предельно допустимые выбросы и сбросы, площади нарушенных земель, ущерб от загрязнения окружающей среды и др.);

3) природоохранную деятельность (очистка сточных вод, обезвреживание вредных выбросов, мощность очистных установок и сооружений, рекультивация земель, лесовосстановление, защита почв от эрозии и т. д.);

4) объемы затрат на осуществление деятельности по охране природы (объем капиталовложений, направленных на проведение природосберегающей деятельности, утилизация отходов, объем капиталовложение, направленных на проведение специализированной природоохранной деятельности; текущие природоохранные затраты);

5) эффективность природоохранной деятельности и ресурсосбережения (показатели социальной эффективности – продолжительность жизни, детская смертность, заболеваемость населения; показатели экономической эффективности – прибыль, рентабельность (окупаемость) экологических инвестиций).

В системе экологического управления могут использоваться и другие нормы и нормативы, выражающие разные аспекты природоресурсной деятельности, а

также характеристики и масштабы воздействия на состояние окружающей природной среды. Но ключевая роль в этом процессе принадлежит показателям качества (загрязнения) окружающей природной среды и показателям эффективности использования природных ресурсов.

Взаимосвязь этих показателей очевидна: чем меньше расходуется природного вещества на единицу продукции, тем в большей степени сохраняется природно-ресурсный потенциал территории (страны).

В систему нормативного инструментария экологического управления входит экологический паспорт предприятия.

Экологический паспорт предприятия – нормативно-технический документ, включающий данные об используемых природных ресурсах и образующих отходах и определяющий предельно допустимый уровень воздействия производства (хозяйственной деятельности) на состояние окружающей среды.

Представляемые в паспорте количественные и качественные данные о выбросах в атмосферу, о водопотреблении, сточных водах и отходах производства позволяют объективно определить масштабы существующего негативного воздействия предприятия на окружающую среду.

16.4. Система экологического менеджмента на предприятии

Система экологического менеджмента на предприятии выросла из концепции всеобъемлющего управления качеством (Total Quality Management – TQM) и является в настоящее время ее неотъемлемой частью.

Суть этой концепции состоит в том, что каждый рабочий на рабочем месте несет ответственность за качество продукции и выполняет определенные контрольные функции. Качество продукции и услуг рассматривается и оценивается для всего жизненного цикла продукции – от добычи (получения) сырья, полуфабрикатов, производства и использования продукции и окончательного размещения отходов. Многие положения концепции TQM нашли отражение в разработанной Международной Организацией Стандартизации серии стандартов ISO 9000.

Особенностью этих стандартов является:

- объектом стандартизации выступает не продукция, материал или изделие, а система;**
- добровольность разработки;**
- использование при описании процессов управления (системы менеджмента и качества) цикла (модели) Деминга-Шухарта (PDCA). (Рис.16.8.)**



Рис.16.8. Цикл (модель) Деминга - Шухарта (PDCA)

Стандарты ISO серии 9000 определяют, что нужно сделать для обеспечения качества, а концепция TQM – как это сделать. Успешное внедрение стандартов серии ISO 9000 дало импульс для активизации работ по внедрению систем экономического менеджмента.

Первым и наиболее известным национальным стандартом, содержащим требования к системам экологического менеджмента, был стандарт, разработанный Британским Институтом Стандартизации **BS 7750** (Specification for Environmental Management Systems) и принятый в марте 1992 г. (изменен в 1994 г.). Указанный стандарт базируется на тех же принципах, что и **ISO 9000**. Ряд стран приняли этот стандарт в качестве национального (Финляндия, Нидерланды, Швеция), другие (Ирландия, Франция, ЮАР, Канада и др.) с учетом опыта его использования и основных положений разработали свои документы.

Стандарт **BS 7750** предполагает следующие стадии разработки и внедрения системы экологического менеджмента:

1. Предварительный экологический анализ.
2. Обоснование экологической политики.
3. Определение структуры, распределения обязанностей и ответственности в системе экологического менеджмента.
4. Оценка степени воздействия предприятия на окружающую среду.
5. Разработка экологических целей и задач предприятия.
6. Определение тех стадий производства, процессов и видов деятельности, реализованных на предприятии, которые могут оказать значительное воздействие на окружающую среду, и разработка систем контроля их функционирования.
7. Разработка программы экологического менеджмента, назначение ответственного за ее выполнение старшего менеджера.
8. Разработка и выпуск детального руководства, которое позволяло бы аудитору системы экологического менеджмента определить, что система функционирует, и гарантировать учет всех значимых аспектов воздействия предприятия на окружающую среду.
9. Установление системы регистрации всех экологически значимых событий, видов деятельности и т.п., например записи случаев нарушения требований экологической политики, описания предпринятых для улучшения ситуации мер, отчетов по итогам инспекции и текущего контроля.

10. Аудиты. BS 7750 включает описание процедуры аудирования и детализирует требования к аудиторскому плану.

В 1993 году на основе Британского стандарта **BS 7750** были разработаны и приняты правила (ЕЕС) № 1836/93, содержащие руководящие указания по созданию Схемы экологического менеджмента и аудирования (Eco-management and audit scheme of **EMAS**). Несмотря на то, что **EMAS** по сути не являлся стандартом, он содержал единые требования, которым должна отвечать система экологического менеджмента предприятия, добровольно принявшего EMAS для создания СУОС.

Модель системы экологического менеджмента в соответствии с требованиями **EMAS** включает следующие основные составляющие :

- разработку экологической политики и принятие документа (заявления), декларирующего приверженность организации достижению конкретных экологически значимых целей путем решения определенных задач;
- оценку существующей ситуации (предварительный экологический анализ) для установления начальных характеристик деятельности (точки отсчета), по отношению к которым будет оцениваться результативность (эффективность) функционирования системы экологического менеджмента, создание регистра (реестра) воздействий на окружающую среду;
- формулирование конкретных задач, отвечающих целям экологической политики предприятия, решение которых будет способствовать улучшению деятельности в области управления окружающей средой;
- разработку экологической программы, охватывающей все виды деятельности объекта, которая определяет: ответственность за достижение целей и решение задач; средства, выделенные по конкретным направлениям деятельности;
- использование экологического аудирования (не менее 1 раза в три года) для отслеживания хода решения поставленных организацией задач и достижения целей, прогресса в улучшении экологических показателей деятельности предприятия.
- разработка требований к процедурам, выполняемым подрядчиками, поставщиками с учетом необходимости соответствия их деятельности экологической политике предприятия.

Из приведенной информации видно, что многие положения стандарта BS 7750 и EMAS весьма близки, что характерно и для других документов, регламентирующих создание и функционирование систем управления окружающей средой, которые были созданы и введены в действие в 1992-1995 г.г. в ряде стран. Однако, несмотря на очевидное сходство, они содержали ряд существенных отличий, в первую очередь касающихся требований к системе экологического менеджмента организации, периодичности и содержанию проверок (аудитов), требований к технологии и др. Это затрудняло сравнение систем экологического менеджмента, их сертификацию на основе единых требований. С целью унифицирования международных документов (стандартов), основные положения которых

определяли бы общие подходы к созданию систем экологического менеджмента был разработан международный стандарт серии ISO 14000.

Стандарты **ISO 14000** разрабатываются Техническим комитетом 207 (TC 207) Международной Организации Стандартизации (International standard organization - ISO).. Стандарты, которые в комплексе с другими элементами административного управления будут способствовать достижению экологических и экономических целей.

Серия международных стандартов **ISO 14000** должна состоять из 21 документа, которые охватывают следующие области:

Инструменты экологического регулирования и оценки:

- системы управления окружающей средой (ИСО 14001, 14004);
- оценка экологической эффективности (ИСО 14015, 14031);
- экологический аудит (ИСО 14010, 14011, 14012, 14015)

Стандарты, ориентированные на продукцию:

- оценка жизненного цикла (ИСО 14040, 14041, 14042, 14043);
- экологическая маркировка (ИСО 14020, 14021, 14022, 14023, 14024)
- экологические аспекты в стандартах на продукцию (ИСО 14060)

ISO серии 14000, как и их предшественники – национальные стандарты по системам экологического менеджмента и EMAS, являются добровольными и не подменяют требований, установленных национальным законодательством, но показывают подход к обеспечению систематического контроля за воздействием предприятия на окружающую среду и выполнения требований законодательства в рамках функционирующей системы управления окружающей средой.

Стандарт ISO 14004 содержит развернутое руководство по созданию системы управления окружающей средой. На рис. 169 приведены основные элементы и этапы внедрения СУОС в соответствии с требованиями ИСО 14001. Как видно из рис. в основе стандарта лежит уже упоминавшаяся ранее концепция постоянного улучшения (цикл Деминга-Шеварта).

Основными структурными элементами являются: экологическая политика, экологическое планирование, внедрение и функционирование системы управления проведения проверок и корректирующие действия, анализ со стороны производства.

Организационной основой экологического менеджмента на предприятии является экологическая политика. Она документально закрепляет обязательства руководства (организации) в области управления окружающей средой и является основой для установления целевых и плановых показателей. Экологическая политика доводится до сведения персонала предприятия, всех заинтересованных сторон, периодически пересматривается с учетом результатов функционирования СУОС и изменяющихся условий. Основные требования к экологической политике включают:

- оценку воздействия на окружающую среду организации, продукции и услуг;

- обязательства в отношении постоянного улучшения состояния окружающей среды;
- обязательства в отношении соответствия природоохранному законодательству, нормативным документам;
- положения, являющиеся основой для разработки целевых и плановых экологических показателей;
- документальное оформление, пересмотр и корректировка по результатам аудита СУОС.

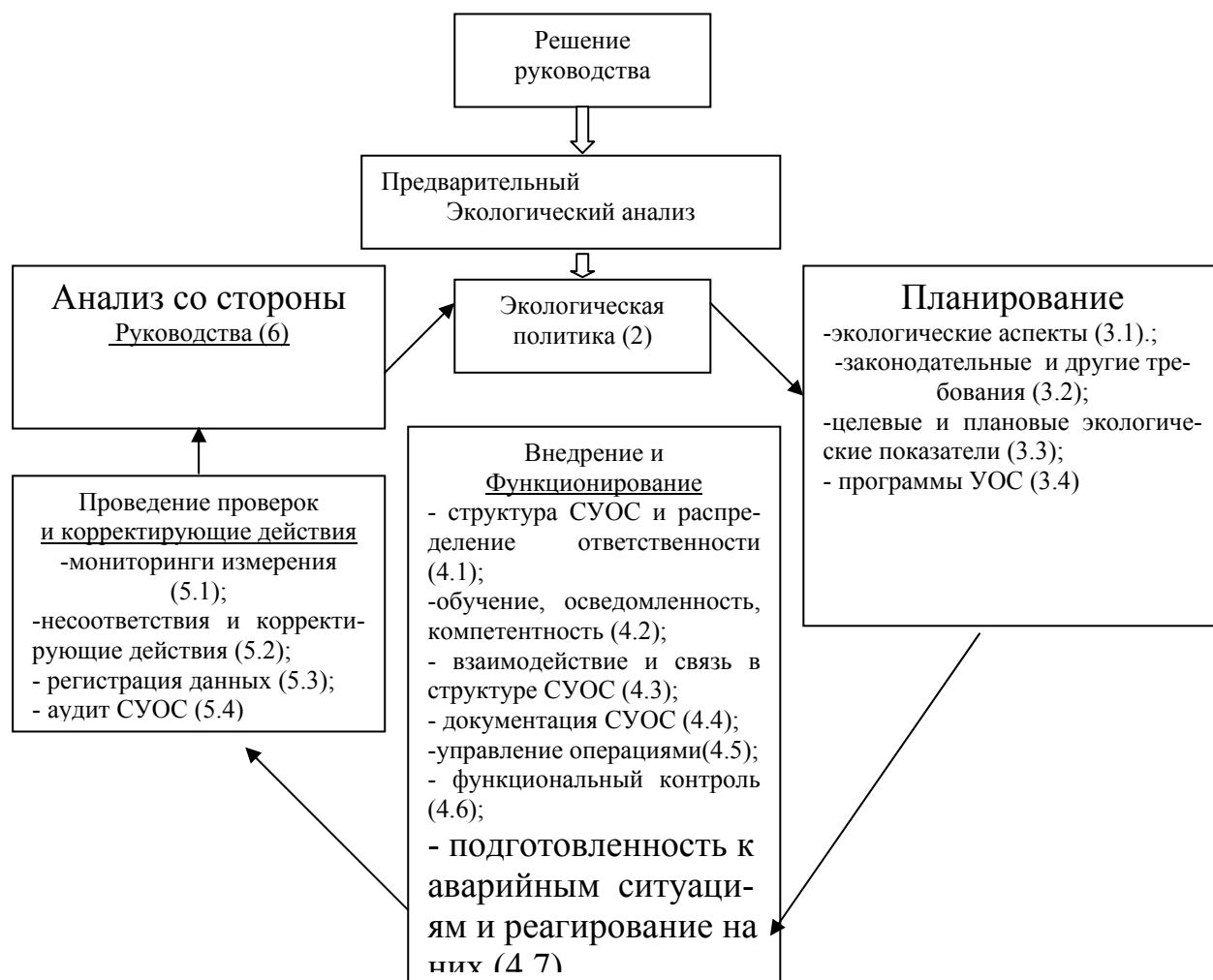


Рис. 16.9. Основные элементы (этапы создания) системы управления окружающей средой (номера элементов – по ИСО 14001)

Первые три требования являются ключевыми и должны быть отражены в экологической политике любой организации. Без них нет смысла говорить о соответст-

вии СУОС требованиям ИСО 14001. Экологическая политика, как правило, содержит следующие основные положения:

- соответствие нормативно-правовым актам по охране окружающей среды;
- минимизация воздействия на окружающую среду путём проведения превентивных мероприятий на этапах планирования и проектирования;
- учет параметров жизненного цикла продукции;
- предотвращение загрязнения, уменьшение количества выбросов, сбросов, отходов, снижение расхода материальных и энергетических ресурсов, рециклинг отходов;
- образование и обучение кадров;
- обмен опытом в области охраны окружающей среды;
- вовлечение в процесс охраны окружающей среды заинтересованных сторон;
- поддержка деятельности по внедрению СУОС организации поставщиков и подрядчиков.

Современная концепция реализации экологического менеджмента на промышленном предприятии – это концепция управления материальными ресурсами (включая отходы производства) и качеством выпускаемой продукции и на этой основе снижения ее природоемкости и экологоемкости.

Генеральным направлением реализации концепции экологического менеджмента в этих условиях является реструктуризация предприятий на основе ресурсосбережения и внедрения экологически безопасных технологических процессов.

Для обеспечения конкурентоспособности продукции предприятий необходимо ориентироваться не только на прогрессивные технологии, но и акцентировать внимание на требованиях международного рынка, где на первый план выходит как качество, так и безопасность изделий.

С учетом первоочередных проблем белорусского производителя – роста экономической эффективности производства – основные цели внедрения экологического менеджмента на предприятии следующие:

- рост эколого-экономической эффективности производства;
- сокращение затрат на сырье и энергию, утилизация отходов, очистка сточных вод и отходящих газов;
- выход на международный рынок экологически безопасной продукции;
- улучшение состояния природных зон в местах размещения промышленных предприятий.

Важным инструментом для решения проблемы внедрения экологического менеджмента на уровне предприятия является концепция снижения количества отходов в источнике их образования (далее СКОВИО).

Это направление зародилось в США, и его эффективная реализация предполагает активное участие общественности и отдельных граждан в решении проблем сохранения окружающей среды.

СКОВИО – это система внутризаводских мероприятий, которые уменьшают, предотвращают или ликвидируют образование вредных отходов таким образом, что уменьшают риск для здоровья и окружающей среды.

Система предполагает повторное использование ресурсов (рецикл), являющееся неотъемлемой частью данного промышленного процесса. Система не включает в себя рецикл, связанный с перемещением отходов на другие участки предприятия или за пределы его промышленной площадки – «внешний рецикл».

Важно подчеркнуть, что в отличие от мероприятий по снижению отходов, их минимизации, которые носят постфактумный характер (например, сжигание отходов, их захоронение), СКОВИО является предупредительной мерой.

СКОВИО снижает количество отходов, образующихся в процессе производства и вывозимых с предприятия, и имеет очевидные преимущества по сравнению с контролем за выбросами «из трубы». СКОВИО предотвращает перемещение отходов из одной природной среды в другую, исключает, например, попадание токсичных соединений на свалку или в грунтовые воды.

СКОВИО является эффективнее любого технического контроля за загрязнением окружающей среды.

Система СКОВИО, которая является главной в стратегии управления отходами, широко рекомендуется ООН.

Иерархия экологического управления отходами, вершину которой занимает СКОВИО, представлена на схеме (см. рис.16.10).

После СКОВИО по значимости способом управления отходами является рецикл (повторное использование отходов). Следующий уровень – обработка (например, биохимическое разрушение токсичных химикатов, хорошо контролируемое сжигание опасных отходов и др.).

Нижний уровень иерархии занимает наименее желаемый в системе экологического управления отходами способ – это захоронение отходов.

Полная программа СКОВИО охватывает любую природную среду – почву, воду и воздух.

Объектами СКОВИО являются установки:

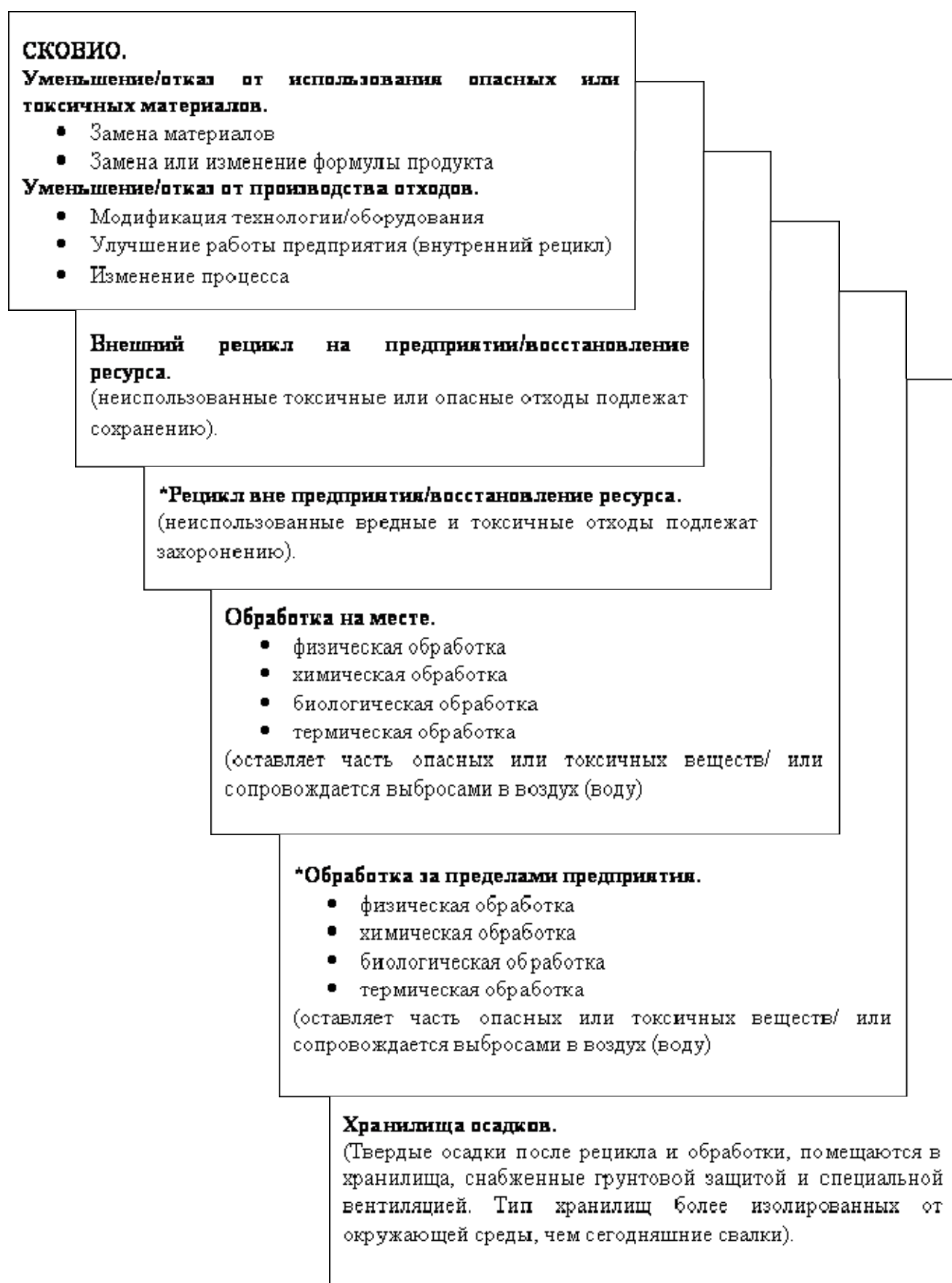
- 1) выделяющие загрязняющие вещества в воздух (организованные и неорганизованные источники загрязнения);
- 2) сбрасывающие сточные воды и образующие твердые отходы, независимо от направления их исследования в будущем (поступают на сжигание или дальнейшую переработку).

Концепция СКОВИО направлена, прежде всего, на изменение технологических процессов производства, на исключая при этом содержание отходов на всех стадиях применения экологически опасных веществ (хранение, загрузка, транспортировка).

Технология СКОВИО может быть представлена в пяти вариантах:

- замена химических веществ на альтернативные (использование в качестве сырья веществ, дающих меньше загрязняющих отходов без изменения самого продукта);

- получение продуктов с другой химической формулой (перепроектирование конечного продукта с целью получения менее опасных загрязнителей);
- изменение технологического процесса (переход, например, на непрерывные процессы, в разработке которых, как правило, образуется меньшее количество загрязняющих веществ на единицу продукта, чем при периодических операциях);
- замена оборудования (введение в технологический процесс более совершенных в экономическом плане механизмов, машин и т.п.);
- модификация обслуживания производства (усовершенствование заводских операций, включая хранение сырья и эксплуатацию оборудования).



* Обработка за пределами предприятий часто требует дополнительных площадей

Рис. 16.10. Иерархия управления отходами

Главная идея СКОВИО – значительное сокращение загрязняющих веществ в источниках их образования и в конечном итоге ликвидация самих источников отходов.

Чтобы разработать эффективную систему СКОВИО важно, прежде всего, знать, где образуются отходы, в каком количестве и во что это обходится предприятию. Для этого необходимо располагать данными о:

1) материальном балансе, включая инвентаризационную опись образования отходов;

2) стоимости потерь сырья и стоимости ликвидации загрязнения.

Материальный баланс в контексте СКОВИО – это количественная оценка химических веществ на входе и выходе данного производственного процесса. Применение материального баланса как метода анализа наиболее эффективно при больших выбросах токсичных (ядовитых) веществ.

Целью материального баланса является отражение движения химического вещества в технологическом потоке, начиная от запуска в производство и кончая выпуском готовой продукции с обязательным установлением потерь (отходов в виде газа, жидкости, твердого вещества) на каждой стадии производственного процесса.

Более детальная информация о движении и превращении химического вещества в процессе продукции содержится в инвентаризационной описи образования отходов, которая разрабатывается для каждой технологической линии. Наряду с данными материального баланса в ней может найти отражение информация, полученная с помощью специальных замеров, анкетного опроса работников и т.п.

Необходимой информацией для разработки системы СКОВИО является стоимость всех «потерянных» химических веществ, которые обнаруживаются с помощью инвентаризационной ведомости отходов, а также стоимость ликвидации загрязнения от данного производственного процесса.

С целью стимулирования снижения потерь, последние в виде экологических издержек нужно отражать в заводской системе определения себестоимости продукции. Калькуляция затрат, включая экологические издержки, должна рассчитываться для каждой (конкретной) производственной линии. Включение экологических издержек в состав себестоимости продукции указывает не реальные, дополнительные затраты, связанные с ее производством. Одновременно эта «процедура» позволяет определить приоритетные направления в решении проблемы отходов для данного предприятия, включая соответствующие технологические и организационно-экономические мероприятия.

Глава 17. Инновационный менеджмент

17.1. Основные понятия инновационного менеджмента

Базовыми системными понятиями инновационного менеджмента являются: инновация, инновационный процесс, инновационная деятельность, научно-технический прогресс (НТП), технология, интеллектуальная экономика.

Под инновацией (англ. innovation – нововведение, новшество, новаторство) понимают в экономическом аспекте «инвестиции в новацию». Как видим, смысл «инновации» выражают два ключевых слова: «новация и «инвестиции».

Новация (лат. novation – изменение, обновление) представляет собой какое-то новшество, которого не было раньше.

Инвестиции (лат. investire – облачать) – долгосрочные вложения капитала в какое-либо дело (мероприятие) с целью получения экономического, социального, экологического или иного эффекта. К инвестициям относятся: денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе и на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в конкретный объект предпринимательской или иной деятельности с целью получения желаемого эффекта.

В экономической сфере инновация представляет собой материализованный результат творческой деятельности, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации труда и производства, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, финансирования, налогообложения, приемы анализа и т.п.

Инновацию называют инновационным продуктом. Вне инвестиционного процесса ее рассматривать некорректно.

С понятием «инновация» тесно связаны понятия «изобретение» и «открытие».

Под изобретением понимают новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком. Открытие есть процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы. Изобретение или открытие могут явиться предтечей инновации, но не выражать ее полностью.

Открытие (изобретение) отличается от инновации следующими признаками:

1. Открытие делается, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация – на уровне «технологического», прикладного порядка.

2. Открытие (изобретение) может быть сделано ученым (изобретателем) – одиночкой, а инновация разрабатывается коллективами (лабораториями, институтами) и воплощается в форме инновационного проекта (продукта).

3. Открытие не преследует целью получить выгоду (дополнительный доход, благо). Инновация же всегда ставит своей целью получить благоприятный запланированный результат в виде прибыли, роста производительности труда или другого желаемого эффекта.

4. Открытие может произойти случайно, а инновация всегда является результатом поиска. Получение инновационного продукта не возможно без четко поставленной цели и технико-экономического обоснования.

Таким образом, понятия «открытие», «изобретение», «инновация» по своей семантике довольно близки, хотя каждое из них имеет свое смысловое значение.

Все эти понятия объединяет слово «новшество». Акт внедрения новшества в производственную или иную деятельность трансформирует последнее в инновацию.

Внедрение и реализация новшеств, как правило, включает три основные стадии:

- 1) от исследования до первого производственного освоения;
- 2) от первого освоения до развертывания выпуска в масштабах, достаточных для удовлетворения конкретных потребностей;
- 3) от производства новшества до его использования конечными потребителями, включая обслуживание и утилизацию использованного изделия (продукта).

Термин «инновация» ввел в научный оборот австрийский (позже американский) ученый Йозеф Шумпетер (J.A. Schumpeter, 1883-1950) в первом десятилетии XX века. В своей работе «Теория экономического развития» (1911 г.) Й. Шумпетер впервые рассмотрел вопросы новых комбинаций (изменений) в экономическом развитии и дал полное описание инновационного процесса.

Сам термин «инновация» Й. Шумпетер стал использовать в 30-е годы XX века. Под инновацией Й. Шумпетер подразумевал изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных, транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

В системе экономического развития Й. Шумпетер выделил пять изменений (обновлений):

- 1) использование новой техники и технологии или нового рыночного обеспечения производства;
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) внедрение новой организации производства и материально-технического обеспечения;
- 5) появление новых рынков сбыта.

Инновации выполняют три основные функции:

- производственную (воспроизводственную);
- инвестиционную;
- стимулирующую.

Воспроизводственная функция выражает процесс получения прибыли (выгоды) от инновации и использование ее в качестве источника финансовых ресурсов. Прибыль, полученная в результате реализации инновации, может использоваться в качестве капитала как источника инвестирования, составляя содержание инвестиционной функции инновации. Поиск предпринимателем инноваций как источника прибыли определяет основное содержание стимулирующей функции инновации.

Инновации классифицируются (делятся) на следующие группы:

- продуктовые, связанные с разработкой и внедрением новой или модернизацией выпускаемой продукции;
- процессные, обусловленные новшествами в осуществлении производственного процесса (техники, технологии, организации производства и управления);
- рыночные, основанные на дифференциации деятельности предприятия на рынке (выход на новые рынки, внедрение новых способов продвижения товара и т.п.);

– социальные, связанные с новшествами в социальной сфере (новая система социальной защиты работников, новые элементы социальной инфраструктуры – спортивно-оздоровительный комплекс и т.д.);

– экономические, обусловленные нововведениями в экономической сфере (новый экономический механизм, новые элементы экономического инструментария и т.п.);

– экологические, связанные с нововведениями в экологической сфере (новые технологии утилизации отходов, новые технологии рубок леса и сохранения биоразнообразия).

Процесс создания, освоения и использования инноваций называют инновационной деятельностью.

Структурно последнюю определяют:

- научная деятельность (фундаментальная, прикладная наука, научно-проектные разработки);

- производственная деятельность (инновационная восприимчивость производства и адаптивно-активные формы его организации);

- коммуникационная деятельность, интегрирующая науку и производство и направленная на коммерциализацию и внедрение результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в производство, создание благоприятного инновационного климата.

Инновационную деятельность следует рассматривать как эволюцию научно-технического прогресса (НТП), проникающего во все сферы социально-экономической жизни общества и являющегося в «гуманитарном исполнении» конструктивной опорой его устойчивого развития.

В НТП органически соединяются наука как творческая деятельность в духовной сфере, направленная на получение нового знания, и техника как один из важнейших компонентов материальной культуры.

Сущность научно-технического прогресса состоит в материализации научных знаний (продуктивной информации) об окружающем нас мире и законов его развития. Материализация научных знаний реализуется в технике и технологии.

Слово «техне» пришло из греческого языка (techne – искусство, мастерство), и в самом широком смысле означает знание, умение ориентироваться в чем-либо. В результате познания законов природы на Земле возникает и развивается очеловеченная природа – техносфера – естественный результат научных изысканий человека, связанный с созданием и использованием технических (технологических) систем.

Технология – это искусство превращения (трансформации) естественных ресурсов в готовый продукт (полезный результат).

Законы общественного развития формируются на основе законов природы. С наибольшей полнотой это проявляется в общественной технологии, где техника и экономика неразделимы. Технология выражает активное отношение человека к природе, являясь главным средством и условием удовлетворения не только материальных, но и духовных потребностей человека.

Согласно взглядам американского ученого П. Пильцера, существует два ос-

новых фактора увеличения богатства народа (нации): естественные ресурсы и технология. Важно подчеркнуть, что из этих двух слагаемых в индустриальном, а тем более в постиндустриальном обществах технология играет определяющую роль. История свидетельствует: естественные ресурсы становятся полезными только тогда, когда общество располагает знанием, как ими пользоваться, т.е. тем, что в прикладном аспекте называется технологией. Благодаря технологии, ее совершенствованию увеличивается полезность применяемых естественных ресурсов.

В основе создания любой технологии лежат ценностные ориентации человека, обусловленные его потребностями. Под влиянием знаний меняется суть технологии, а значит, и содержание созидательного процесса производства разнообразных благ. Опыт развитых стран указывает на то, что на данном этапе социально-экономического развития приращение ценности и в целом национального богатства определяется знанием, овеществленным в наукоемких технологиях. Применение знаний в области высоких технологий свидетельствует о взрывном характере экономического эффекта и установлении на многие продукты сюрреалистической (сверхреальной) цены, выражающей значительный разрыв между созданной в денежном выражении ценностью и ее стоимостью.

Все это говорит о том, что новым источником богатства является нечто виртуальное, нематериальное, совершенно не вписывающееся в обычную систему экономических оценок и рыночных отношений. Этим источником выступает интеллектуальный капитал – «творческие силы и способности человека», основанные на информации и знании и обуславливающие ускоренное развитие высоких технологий.

Начавшиеся в конце XX в. в развитых странах технологические изменения знаменуют переход к обществу нового типа с коренными преобразованиями социальной структуры, в основание которой лежит так называемая интеллектуальная экономика.

Интеллектуальная экономика – это хозяйственная система, развитие которой основано на интеллектуальном капитале, материализованном в высоких технологиях, культуре производства и образе жизни, информационно-организационных структурах, определяющих новое качество экономического роста.

По мнению академика П.Г. Никитенко в настоящее время идет смена научно-технической парадигмы развития рыночной экономики, что обусловлено рядом объективных причин:

1. В развитых странах увеличивается удельный вес высокотехнологичных отраслей, повышается инновационная активность предприятий. При оценке конкурентоспособности продукции на первое место выдвигаются ее технологические характеристики.

2. Интеллектуальная собственность все в большей мере определяет коммерческую стоимость хозяйствующих субъектов, растет наукоемкость продукции.

3. Трансфер инноваций из научной сферы в производственную приобретает постоянный и целенаправленный характер. Растет абсолютная величина вовлеченных в инновационный процесс ресурсов, расширяются междисциплинарные исследования, появляются новые организационные формы выполнения исследо-

ваний и разработок.

Различие между НТП и инновационным процессом состоит в том, что научно-технический прогресс имеет преимущественно «ресурсно-машинное» выражение, а инновационный процесс – информационно-управленческое наполнение. Афоризм «кто владеет информацией, тот владеет миром» наиболее емко раскрывает новое структурное содержание НТП и роль в нем информационного продукта.

Инновационная деятельность закрепляет синтез науки и техники, превращает науку в непосредственную производительную силу, определяет интеллектуальную собственность как базовую систему социально-экономических отношений.

В свою очередь, интеллектуальный капитал определяют:

- человеческий капитал – совокупность знаний, навыков, способностей людей, приложенных к выполнению текущих задач; моральные ценности, культура труда и общий подход к делу;

- структурный капитал: техническое и программное обеспечение трудового процесса, организационная структура, а также все то, что позволяет работникам реализовать свой умственный потенциал;

Интеллектуальный капитал должен стать главным критерием оценки деятельности предприятий и учреждений, поскольку только он определяет конкурентоспособность создания новых ценностей в условиях постиндустриального общества.

Уже сегодня в конечном потреблении промышленно развитых стран преобладают высокотехнологические товары. Продукция традиционных технологий, как правило, неконкурентоспособна, поскольку в структуре издержек производства представлена высокая доля материальных затрат.

17.2. Содержание инновационного менеджмента

Объектом инновационного менеджмента выступает процесс воспроизводства инновационного продукта (услуги) (см. рис. 17.1.)

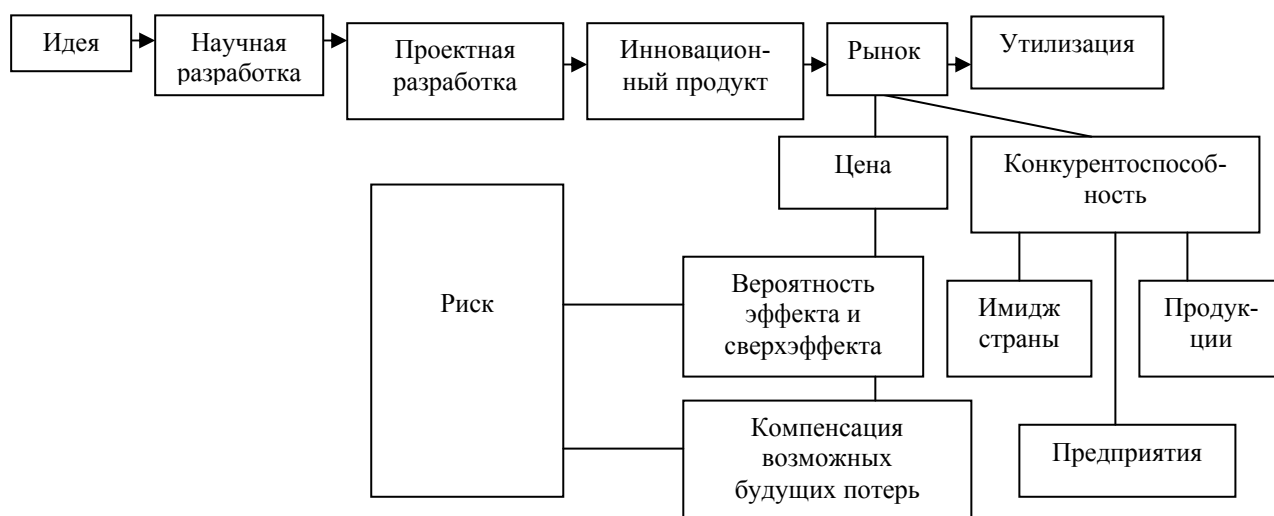


Рис. 17.1. Воспроизводство инновационного продукта – (услуги)

В представленной схеме воспроизводства инновационного продукта (услуги) ключевой категорией является «конкурентоспособность».

Конкуренция в переводе с позднелатинского “concurrentia” в буквальном смысле означает сталкиваться, борьба за существование. Экономический смысл конкуренции выражает борьба между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товара, за получение наивысшей прибыли.

Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъектов рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Оценка этого свойства может быть, например, дифференцирована как высокая, средняя и низкая конкурентоспособность.

В инновационном аспекте целесообразно выделять, прежде всего, конкурентоспособность продукта (товара) и конкурентоспособность предприятия.

Конкурентоспособность товара – способность товара отвечать требованиям рынка данного вида товара. Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию и эффективнее, чем конкуренты, использовать имеющиеся ресурсы и вести производственно-хозяйственную и финансовую деятельность

Сегодня конкуренция – это уже не «продукт против продукта», «эффективность против неэффективности», а «нелинейная инновация против линейной»

В этой связи возникает необходимость управлять не только, «настоящим», но и «будущим».

При достижении будущих целей в условиях конкурентной рыночной среды определяющее влияние оказывает инновационный фактор. В данном контексте необходимо обратить особое внимание на систему государственного регулирования как важнейшего структурного элемента формирования среды и стратегии конкурентных преимуществ товара, предприятия, региона.

Другой важной и одновременно специфической категорией воспроизводства инвестиционного продукта является категория риска. Риск – это степень вероятности получения результата(эффекта) – положительного или отрицательного. Степень вероятности, например, можно дифференцировать следующим образом,

очень низкая – 10%

низкая – 25%

средняя – 50%

высокая – 75%

очень высокая – 90%

По оценкам специалистов США из 100 новых идей успешно реализуются только 2. Результаты 60% научных исследований и разработок не попадают на рынок, но они являются необходимыми для того, чтобы остальные 40% стали продуктивными и определяли конечный результат нововведений. При разработке и реализации инновационных продуктов необходимо иметь ввиду, что из каждых десяти изделий, производство которых освоено, 5 не выдерживают технических или рыночных испытаний, а из 5 оставшихся конкурентоспособными оказываются лишь два.

Низкий процент реализации новых идей – специфическая черта инновационного менеджмента. Эта специфика обусловлена весьма значительной величиной риска нововведений, что в свою очередь, предопределяет необходимость рассчитывать на сверхэффекты, оправдывающие возможные потери от непродуктивных идей. Особенно актуальна оценка риска создания инновационного продукта на предпроектной стадии. Основная величина затрат, связанная с созданием инновационного продукта, концентрируется на стадии разработки (15-20%) и технологической подготовки производства (45-65%). На предпроектную стадию, когда выдвигаются и оцениваются идеи, связанные с инновацией, приходится незначительная их часть (5-10%).

Приведенные цифры свидетельствуют о том, что, чем раньше выделяется непригодность той или иной идеи или проблематичность ее трансформации в реальный продукт, тем меньше будут затраты на последующих стадиях инновационного процесса. Следовательно, вполне оправданно увеличить величину (представительство) затрат на предпроектной стадии с целью обоснования реальности и материализации выдвинутой идеи и сокращения рисков по реализации проекта и самого инновационного продукта.

Особенности воспроизводства инновационного продукта предопределяют специфику предмета инновационного менеджмента

Предмет инновационного менеджмента – система воздействия (совокупность принципов, методов и форм управления персоналом), направленная на воспроизводство инновационного продукта (услуги), учитывающая значительный риск нововведений и обеспечивающая их конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках с учетом последующей утилизации.

Инновационный процесс (процесс воспроизводства), являясь «двигателем» человеческого развития, представляет собой создание, освоение и распространение инновации. Он во многом совпадает с жизненным циклом инновационного продукта.

Структурное содержание инновационного процесса выражает основные стадии (фазы) воспроизводства инновационного продукта: фундаментальные и прикладные исследования, научно-проектные разработки, проектирование и др. (табл.17.1.).

Таблица 17.1.

Структурные элементы инновационного процесса

Структурные элементы инновационного процесса		Условные обозначения
Фундаментальные исследования	Прикладные исследования	ФИ, ПИ
Научно-проектная разработка		Р
Проектирование		ПР
Строительство		С
Освоение		ОС
Производство		П
Маркетинг		М
Сбыт		СБ

Инновационный процесс – это результат взаимодействия духовной и материальной культуры – процесс воспроизводства и овеществления знания в новых продуктах и услугах.

Взаимосвязь структурных элементов инновационного процесса выражает следующая схема:

ФИ–ПИ–Р–ПР–С–ОС–ПП–М–СБ

Как следует из схемы, инновационный процесс – это путь от научных исследований и выработки идеи до коммерческой реализации инновации на рынке.

Общая цель инновационного менеджмента – желаемое или необходимое состояние инновационной сферы как управляемой системы.

Основные факторы развития инновационной сферы можно представить следующим образом (рис. 17.2.).



Рис. 17.2. Структуризация факторов развития инновационной сферы

Как видно из представленной схемы, ключевым фактором развития инновационного процесса, концентрирующим в себе достижения материальной и духовной культуры, выступает человеческий капитал. В основе осуществления всех инженерных и технологических преобразований, инноваций лежит трудовая деятельность людей, использование человеческого капитала.

Человеческий фактор (развитие личности и ее ценностные ориентации) становится главным конкурентным преимуществом.

Современная теория человеческого капитала как самостоятельное течение мировой экономической мысли начало формироваться в конце 50-х начале 60-х гг. 20 в. Основоположником данного направления экономической науки принято считать американского экономиста Т.Шульца, а также П.Беккера – лауреата Нобелевской премии по экономике (1992 г.)

Человеческий капитал^{*} – это приобретенные и постоянно пополняющийся запас знаний, навыков, а также мотивации и энергия человека, его духовный и физический потенциал, которые используются или могут быть использованы в течении определенного периода времени для достижения социально-экономических результатов.

^{*} В общем виде определение дано на странице 302

Рост человеческого капитала обуславливают инвестиции, связанные с его воспроизводством. В настоящее время статистика инвестиций многих стран включает только финансовые ресурсы, направляемые на материальное производство и частично в непроеизводственную сферу, приносящие доход (прибыль). Она не учитывает вложения в знания, научные исследования, образование, т.е. в то, что определяет основы человеческого капитала.

Инвестиции в человеческий капитал – особое действие, которое повышает квалификацию и способности человека, его результативность, физическую культуру и продолжительность жизни.

В экономической науке как правило выделяют 3 вида инвестиций в человеческий капитал:

- а) расходы на образование;
- б) расходы на здравоохранение;
- в) расходы на мобильность (человек мигрирует из мест с низкой производительностью труда, в места, где она стабильно высока).

Кроме того инвестиции в человеческий капитал делят на вещественные и невещественные. К вещественным относят все затраты, необходимые для физического формирования человека. К невещественным относятся затраты на образование, здравоохранение, мобильность.

Особое значение для воспроизводства человеческого капитала имеет свободное время, предназначенное для культурного, интеллектуального и физического развития человека. В этом смысле свободное время является богатством общества.

Экономическая оценка свободного времени, учитывая основные положения теории альтернативной стоимости, возможна на основе оценки экономии рабочего времени и роста производительности труда.

Таким образом, инвестиции в человеческий капитал следует рассматривать как:

- долгосрочное вложение финансовых средств в отрасли и виды деятельности, определяющие воспроизводство человеческого капитала – науку, образование, культуру, здравоохранение;
- эффективное использование свободного времени человека, обеспечивающее его всестороннее гармоничное духовное и физическое развитие. Другими словами, свободное время человека, его экономическая оценка приравнивается к прямым инвестициям в человеческий капитал.

Человеческий капитал не может быть собственностью предприятия, но в современном экономически развитом мире именно он является основным источником богатства. Следовательно, современная система инновационного менеджмента должна учитывать определяющую роль человеческого капитала в процессе создания разнообразных благ и подчиняться требованиям его расширенного воспроизводства.

В современной экономической науке можно выделить два уровня оценки человеческого капитала:

- I. Народнохозяйственный уровень. Различают два концептуальных подхода:

«затратный» и «доходный».

1. Затратная оценка. Складывается из:

а) оценки инвестиций в антропологическую сферу, определяющие условия и результат воспроизводства человеческого капитала.

б) оценки свободного времени как условие и фактор развития человеческой личности.

2. Доходная оценка. Основана на методе капитализации подушевого дохода с учетом продолжительности жизни человека

$$K_{\text{ч}} = \left[(D - C) \div \frac{1}{T} \right] \cdot Q,$$

$K_{\text{ч}}$ – человеческий капитал страны

D – средний доход на душу населения;

C – минимальный потребительский бюджет;

T – период воспроизводства человеческого капитала;

Q – количество населения.

II. Низовой (уровень предприятия).

На этом уровне выделяют также два метода оценки человеческого капитала: «затратный» и «доходный».

а) затратный основан на учете затрат, связанных с:

- набором, расстановкой, профессиональной подготовкой персонала;
- имиджем компании;
- потерями, обусловленными негативными, обесценивающими моментами в жизни компании.

б) ценностной построен на учете текущей ценности человеческих ресурсов путем регулярной оценки каждого члена организации. Содержание оценки определяет эффективность работы каждого человека и его потенциальная ценность.

Как один из подходов к текущей внутрипроизводственной экономической оценки человеческого капитала ($O_{\text{ч.к.в.п.}}$) может быть использован метод, основанный на ежегодном доходе работника, скорректированный с помощью специальных коэффициентов на моральные (этические) и интеллектуальные (креативные) качества личности:

$$O_{\text{ч.к.в.п.}} = D \cdot K_{\text{в}} \cdot K_{\text{об.}},$$

где D – ежегодный доход работника;

$K_{\text{в}}$ – коэффициент воспитанности, в относительных единицах, рассчитанный на основе ценностной шкалы, имеющей диапазон значений коэффициента от нуля (невоспитанный) до 2 (очень воспитанный), значение 1 – воспитанный, 0,5 – не очень воспитанный;

$K_{\text{об.}}$ – коэффициент образованности, в относительных единицах, рассчитанный на основе ценностной шкалы, имеющей диапазон значений коэффициента от 0,5 (формальнообразованной) до 2 (талантливый), значение 1 – образован-

ный, 1,5 – креативно образованный.

Коэффициент воспитанности (K_v) руководителю выставляет подчиненный, а коэффициент образованности – непосредственный руководитель.

На основе текущей оценки может быть осуществлена капитальная оценка, учитывающая оставшийся срок трудовой деятельности и производственные возможности работника.

Дальнейшее формирование и развитие человеческого капитала обусловлено целями и средой организации. В идеале современная организация должна быть организацией гуманного типа, ориентированная на достоинство и развитие каждой личности. Основная характеристика современной организации – корпорация равных коллег и товарищей. Современная организация, основанная на этике и высокоинтеллектуальном труде, на здоровых отношениях в коллективе, не может быть организацией «босса» и «подчиненных» – это организация социально равноценных партнеров, т.е. организация гуманного типа.

Утверждение в жизни организаций гуманного типа не может происходить без участия государства. Именно государство с помощью своей идеологии является гарантом гуманно-ориентированного развития. Организация гуманного типа должна иметь адекватную экономическую базу своего развития, основное содержание которой характеризует социально-ориентированная частная собственность, а идеальной формой существования является мини корпорация, выражающая общую тенденцию интеллектуализации труда.

Особенности инновационного менеджмента обуславливают необходимость создания специальных организационных структур по реализации нововведений.

Важную роль в этом процессе играют венчурные фирмы, технопарки, региональные функциональные зоны.

Венчурная (от англ. venture – рискованный) фирма – это мелкая или средняя инвестиционная фирма, занятая рискованной деятельностью по финансированию инновационных или иных проектов.

Инновационные проекты могут разрабатываться:

- предприятиями (фирмами), имеющие научно-исследовательские подразделения и (или) достаточные финансовые ресурсы для создания и освоения инноваций;

- специальными фирмами, располагающими необходимым венчурным капиталом и интеллектуальным креативным ресурсом для осуществления инновационного процесса.

Финансовые источники венчурного капитала подразделяются на внутренние и внешние.

К внутренним источникам относятся: личные средства владельцев фирм, прибыль, амортизационные отчисления, продажа активов (зданий, машин, оборудования), кредиты у поставщиков, дебиторская задолженность.

Внешними источниками являются: заемные финансовые средства (банковские и бюджетные кредиты), привлеченные финансовые ресурсы (выпуск акций), государственные субсидии, субсидии некоммерческих инновационных фондов,

Из всех перечисленных источников специфическим содержанием отличает-

ся некоммерческий инновационный фонд, аккумулирующий финансовые средства в виде пожертвований со стороны корпораций, государственных ведомств, банков. На конкурсной основе денежные средства инновационного фонда передаются авторам проектов в полное распоряжение. Исполнителям проектов гарантируются отчисления от прибыли при внедрении инновационного проекта в производство.

При создании этих фондов выделяют следующие этапы:

1) учредители передают инновационным фондам денежные средства и права распоряжением финансовыми ресурсами для решения актуальных научных проблем;

2) инновационные фонды привлекают специалистов, отбирают лучшие научные работы, финансируют их;

3) результаты научных работ публикуются, работы имеющие практическую значимость с помощью заинтересованных организаций (фирм) трансформируются в инновационный продукт.

Технопарк (технологический парк) – научно-производственный комплекс, включающий, как правило, научно-исследовательский центр, наукоемкие предприятия (фирмы), объединенные организационно и территориально для разработки и реализации передовых технологий (инновационных продуктов).

Технопарк – может выступать структурным подразделением крупного университета или НИИ (центра) и оказывают услуги начинающим и развивающимся инновационным (венчурным) фирмам.

Деятельность технопарков можно разделить на следующие направления:

1. Отбор идей или проектов (фильтрация предложений потенциальных участников парка). Основными критериями при отборе идей являются:

- возможность коммерческой реализации идеи в течении 2-3 месяцев;
- экологическая будущность проекта;
- соответствие направлениям деятельности парка.

Для участия в конкурсе идей каждый претендент представляет бизнес-план, структурными элементами которого являются:

- анализ рынка;
- маркетинговая стратегия;
- продуктовая стратегия;
- график работы;
- продуктивная стратегия;
- план финансирования.

2. Создание условий для реализации проектов. Для отобранных проектов составляется план комплексного обслуживания проекта и осуществление плана всеми структурными подразделениями на договорной основе. Обслуживание включает:

- консультирование по вопросам маркетинга, менеджмента, права и т.д.
- финансирование (поиск заказчика, организации);
- техническая помощь;
- подготовка и обучение персонала;

– представление производственных площадей для исследований.

3. Коммерческая реализация:

– выпуск основного коммерческого продукта или создание фирмы, оказывающей инвестиционные услуги;

– поиск заказчика, готового производить;

– поддержка парком фирмы, обеспечивающей связи с производством товаров.

Региональные функциональные зоны.

Относительно новой формой поддержки инновационных процессов являются региональные функциональные зоны научно-технических нововведений. Идея создания такой зоны принадлежит Санкт-Петербургу.

Функциональная зона – форма взаимодействия организаций и предприятий региона на основе общности выполняемых функций, работ, в том числе и в инновационной сфере.

Предложение о создании функциональной зоны в Санкт-Петербурге основывалось на следующем:

– регион (область) претендует на то, чтобы получать статус свободной экономической зоны СЭЗ (с расчетом привлечения иностранных инвестиций);

– прежние структуры управления инновационными процессами после распада СССР разрушены, а новые не созданы, что может привести к значительной потере научно-технического потенциала города;

– существующая природная и социальная инфраструктура города не требует значительных капитальных вложений;

– на основе разработки и введении в действие экономических, правовых и социальных мер создание функциональной зоны позволяет (благодаря вовлечению ее в систему мировых хозяйственных связей) задействовать новый источник поступления валютных средств в местный и федеральный бюджет;

– в условиях функционального развития могут эффективно решаться социальные задачи по повышению занятости, оплаты труда и пр.

Статус функциональной зоны обеспечивает льготный экономический, таможенный и правовой режимы, предполагая введение льготной системы налогообложения до 50% от норматива налога на прибыль и НДС.

Для резидентов зоны рекомендуется образовать три фонда:

1. Фонд развития зоны, средства которого будут расходоваться на оказание помощи определенным предприятиям в виде субсидий.

2. Залоговый фонд по обеспечению кредитования предприятий.

3. Страховой фонд для страхования риска, других потерь от инновационной деятельности.

17. 3. Технологическое развитие: структурная характеристика и оценка

Структурными элементами технологического развития по мнению Ю.В.Яковца являются:

– технологический способ производства;

– технологический уклад;

- поколение техники;
- инновации.

Технологический способ производства – совокупность технологий и выпускаемых с их помощью продуктов (услуг), выражающие главные отличительные черты материально-технической базы той или иной цивилизации. Переход к новому технологическому способу производства происходит раз в несколько столетий и лежит в основе смены цивилизаций – социально-экономических эпох, культур.

Каждый технологический способ производства в своем жизненном цикле проходит несколько этапов – технологических укладов, а последние реализуются через сменяющие друг друга поколения техники, воплощающие в себе материализованную научную идею.

Материализация инновационного процесса находит свое выражение в технике и технологии производства. «Собирательный образ» инновационного развития во временном аспекте характеризует технологический уклад. Основные тенденции инновационного развития выражает смена технологических укладов (волн).

Технологический уклад – особый тип материальной (технологической) культуры, основанный на достижениях науки, техники и организации производства и выражающий адекватный уровень индустриально-информационного развития. Технологическую культуру структурно определяют три основных компонента: наука, техника, инженерия. Образно наука – это интеллектуальная душа технологической культуры. Техника – ее материальное тело, а инженерия – деятельное, волевое начало, подчиняющее тело душе. В конечном итоге технологический уклад концентрирует в себе определенный исторический тип материальной и духовной культуры, выражая искусство человека владения силами природы на основе науки и своего мастерства. Рассматривая сущность технологического уклада надо обратиться к концепции длинных волн или циклов в развитии экономики, которую выдвинул в 30-е гг. XX века русский экономист Н.Д. Кондратьев.

Цикличность развития экономики Н.Д. Кондратьевым была установлена с помощью статистики. Им выделялись длинные, средние и короткие волны. Основу длинных (40-60 лет) волн определяет смена пассивной части основного капитала. Индустрия в начале каждого длинного цикла качественно меняет свое лицо. В границах длинных волн Н.Д. Кондратьев выделил средние циклы (7-11 лет), характеризующиеся сменой активной части основного капитала. Природа коротких волн обусловлена конъюнктурными колебаниями рынка (3-5 лет).

В прикладном аспекте технологический уклад – это:

1. Совокупность технических механизмов, технологических процессов и обслуживающего их персонала, образующих единую технологическую систему, все компоненты которой связаны между собой.
2. Временной интервал (50-60 лет), в рамках которого наблюдается доминирование в экономике конкретной страны одного из шести известных поколений техники и технологии.

Именно вторая характеристика является определяющей в понимании эконо-

номического содержания технологического уклада. Согласно теории длинных волн НТР характеризуется циклами, протяженностью примерно в 50 лет.

Истории известно 5 технологических укладов (волн):

1. 1785-1835 гг. – уклад основанный на использовании энергии воды и новых технологий в текстильной промышленности.

2. 1830-1890 гг. – связан с развитием транспорта и механического производства на основе энергии пара.

3. 1880-1940 гг. – базируется на использовании в промышленном производстве электрической энергии, развитии тяжелого машиностроения и электротехнической промышленности, новые промышленные достижения в химии. Началась концентрация банковского и финансового капитала.

4. 1930-1990 гг. – сформировался уклад основанный на дальнейшем развитии энергетики с использованием нефти, газа, синтетических материалов. Появились транснациональные компании, которые осуществляли прямые инвестиции на рынках разных стран.

5. 1985-2035 гг. – опирается на достижения в микроэлектронике, информатике, биотехнологии, появлении новых видов энергии, материалов, освоении космоса, спутниковой связи и т.д. Возникает единая электронная сеть на основе Интернета.

Шестой технологический уклад будет доминировать в ряде стран мира в течение 50-60 лет (от 2030 г. до 2080-2090 гг.). Ядро этого уклада составляют: биотехнология, космическая техника, тонкая химия, система искусственного интеллекта, глобальные информационные сети и информационные высокоскоростные транспортные системы. Преимущество данного уклада перед пятым – большая интеллектуализация производства, переход к непрерывному инновационному процессу и непрерывному образованию.

«Несущая» структура технологического развития – поколение техники.

Поколение техники – это система машин, оборудования, приборов, технологических процессов, материалов, энергетических источников, основанная на научном открытии, крупном изобретении и обеспечивающая удовлетворение качественно новых или более эффективное удовлетворение существующих потребностей человека (общества).

В формировании и развитии каждого поколения техники выделяются пять фаз:

- разработка новой техники;
- освоение;
- распространение;
- зрелость;
- старение.

На фазах разработки и освоения затраты высоки, объем производства незначителен; на фазе распространения быстро увеличивается объем производства, снижается себестоимость, появляются новые модели и модификации. Фаза зрелости отличается относительной стабильностью производства и экономических показателей. На фазе старения эффективность техники падает, затраты на единицу полезного эффекта растут; возникает необходимость заменить устаревшее поко-

ление техники новым. Как правило, первые три фазы нового поколения совпадают во времени с последними двумя фазами развития предыдущего поколения техники; при этом обеспечивается непрерывность и растущая эффективность научно-технического прогресса. Длительность жизненного цикла поколения техники 15-20 лет. в среднем смена поколений техники происходит раз в 8-10 лет, но в новых областях (электроника, информатика, биотехнологии и т.п.) – значительно чаще. Общей тенденцией является сокращение длительности научно-технических циклов, продолжительности жизни поколения техники.

В цепочке технологического обновления структурообразующим элементом выступают инновации как результат реализации открытий и изобретений.

Характерными чертами инноваций, являются:

- качественный скачок в уровне техники, благодаря реализации изобретений и открытий (критерий новизны);
- значительный экономический, социальный или другой эффект в результате реализации инновации (критерий эффективности);

Эти критерии позволяют отличить инновации от мелких технических усовершенствований.

Инновации являются основой обновления техники, технологического уклада и в целом способа производства. Структурная характеристика технологического развития и его базис – наука, творчество, образование, воспитание – представлены на рис. 17.3.



Рис. 17.3. Структуризация технологического развития

При анализе схемы важно обратить внимание на конструктивную роль процесса персонификации научно-технического творчества, от масштабов и глубины которого зависит успех и результативность инновационного процесса, рождение нового поколения техники и смена технологических укладов и целых эпох.

Инновационная деятельность организации (компании) влияет на выпуск и распространение принципиально новых видов техники и технологии, реализацию долгосрочных научно-технических программ, финансирование фундаментальных исследований.

Инновационное развитие подчиняется зависимости, отражаемой S-образной кривой (рис.), описывающей зарождение, скачкообразный рост и постепенное достижение высокой эффективности инноваций, связанных с внедрением и реализацией новшеств.

S-образная кривая выражает естественное развитие компании (продукта, товара или иного явления) с позиции критерия максимальной эффективности данного процесса. Сущность S-образной кривой исходит из простого постулата: жизнь – это развитие, а время – это проявление жизни.

S-образную кривую, выражающую индивидуальное развитие инновации, (продукта) необходимо рассматривать во временном аспекте, т.е. как совокупность множества S-образных кривых, с помощью которых описывается тенденция инновационного развития (рис. 17.4.)

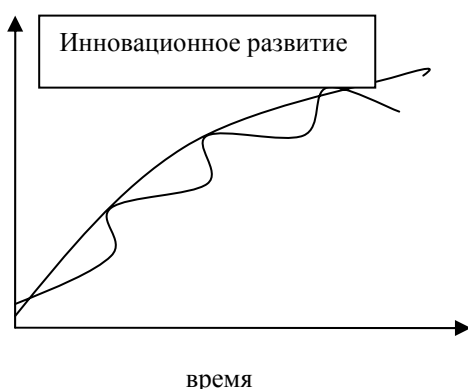


Рис. 17.4. Схема инновационного развития

В жизни все начинается с рождения, последующего за этим развития, достигающего в определенное время своего пика, после которого следует затухание (спад). Осознание S-образной природы инновационного (технологического) развития побуждает менеджеров компании предвидеть падение эффективности прежде, чем оно произойдет. Следовательно, непрерывное (устойчивое) развитие компании заключается в том, чтобы своевременно перейти на новую S-образную кривую еще до того как иссякнет потенциал развития предыдущей.

По существу устойчивое развитие является процессом изменений, т.е. процессом инновационного характера, в котором эксплуатация ресурсов, направление инвестиций, организация технологического развития и институциональные изменения находятся в гармонии, повышают ценность текущего и будущего потенциала с целью удовлетворения потребностей и изменения самого человека.

Наполнение технологического развития инновационным процессом зависит как от мировых тенденций, так и техно-организационных и финансовых возможностей страны и конкретных видов производства.

Оценка технологического развития страны учитывает:

- а) мировые тенденции научно-технического развития;
- б) возможности развития собственного научно-технического потенциала;
- в) прогноз научно-технического развития отраслей и регионов.

Институтом экономики НАН Республики Беларусь проведен анализ техно-

логического развития страны по 8-ми основным секторам: промышленность, строительство, транспорт, связь, топливно-энергетический комплекс, сельское и лесное хозяйство, торговля и сфера услуг, социальная сфера.

В этом анализе рассматривались только определяющие технологии, которые применяются при производстве основных видов продукции, работ и услуг. За определяющие были приняты технологии, выражающие способ и характерные отраслевые особенности производства продукции (услуг). В итоге было получено, что общее количество определяющих технологий в начале XXI в. в Республике Беларусь составляет почти 6 тыс. Большинство из них используется в промышленности – более 80 %, в сельском и лесном хозяйстве – более 11 %, на транспорте – 2,4 %, в торговле – 1,1 %. Приведенные цифры свидетельствуют о том, что уровень технологического развития страны зависит главным образом от промышленности, как ровно зависит и конкурентоспособность национального товарного производства.

В данном аспекте важным является степень прогрессивности используемых в промышленности технологий, а также в других секторах экономики. Степень прогрессивности технологий в Республике Беларусь классифицируется следующим образом:

1. Высокие технологии – технологии, воплощающие передовые достижения науки и техники, в результате внедрения которых осуществляется производство нового продукта или известного продукта новым способом, обладающего наивысшими качественными показателями по сравнению с лучшими мировыми аналогами и характеризуется устойчивой конкурентоспособностью и значительной наукоемкостью.

2. Новые технологии – технологии, которые уже используются в мировом производстве и позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию.

Благодаря новым технологиям осуществляется переход:

– от механической обработки предметов труда к непрерывным и более «тонким» процессам: порошковая металлургия, точное литье, вибрационная переработка, штамповка;

– от природо- и материалоемких технологий к замкнутым технологическим схемам с полной переработкой сырья и энергии;

– от использования электроэнергии как двигательной силы к электрохимическим, электрофизическим методам обработки предметов труда.

3. Традиционные технологии – технологии получившие мировое распространение, обладающие слабой конкурентоспособностью и подлежащие замене более эффективными, высокими и новыми технологиями.

В Республике Беларусь из общего количества используемых технологий около 80% относится к традиционным, изначально соответствующим третьему или четвертому технологическим укладам, 15% технологий относятся к новым и 5% – к высоким.

В промышленности эти показатели еще ниже. Они соответственно равны: 87,3% – традиционные, 10,4% – новые, 2,3% – высокие. Очевидно, что такое соотношение заведомо предопределяет низкую конкурентоспособность белорусских

товаров, что совершенно недопустимо для страны с развитой открытой экономикой. Для принятия управленческих решений в данной области надо оценить продолжительность использования и период внедрения применяемых на предприятиях технологий, а также определить степень участия республики международном трансфере.

По данным Института экономики НАН Республики Беларусь почти половина используемых в Республике Беларусь технологий разработана до 1985 г., и только 25% технологий разработано в начале 21 в.

Период использования технологий в промышленной сфере составляют 20-30 лет. Для сравнения следует указать, что в США в целях обеспечения конкурентоспособности продукции замена оборудования в приоритетных наукоемких производствах происходит каждые 5 лет, а зданий и сооружений каждые 10 лет. Особую тревогу вызывает прогрессирующе старение основных фондов предприятия. С этим процессом связано не только высокая материалоемкость и экологоемкость выпускаемой продукции, но и большая возможность техногенных аварий и катастроф. В данном аспекте наибольшую опасность представляют энергетические, химические и транспортные предприятия. Так, по данным «Белэнерго» более 60% теплоагрегатов, 70% турбин и половина трубопроводов отработали нормативный срок. Несмотря на значительную степень технологической независимости – около 40 % используемых технологий разработано в Республике Беларусь – около 50% из них внедрены во времена СССР. Во временном аспекте просматривается тенденция усиления технологической отсталости Республики Беларусь. Из представленного анализа следует, что уровень технологического развития Республики Беларусь остается крайне низким и требует принятия неотложных мер по модернизации отечественного производства. Отсюда главное направление национальной научно-технической политики – активное обновление основных фондов предприятий на основе высокоэффективных технологий как отечественных, так и импортных.

В настоящее время объем технического заимствования составляет для Республики Беларусь 12,5%. Особый интерес представляет сложившаяся в Республике Беларусь трансфертная сфера технологий. В трансфере определяющих технологий в Республике Беларусь участвуют 25 государств мира, более половины заимствованных технологий (52%) приходится на 5 стран: Германия (30%), Швейцария (8%), Россия (8%), Япония (7%), США (6%). Наибольший вклад Германии в промышленность и сельское хозяйство. Учитывая большую технологическую зависимость развития Республики Беларусь от трансферного фактора, важно обратить внимание на экономические связи и разноректорную инновационную политику государства с динамично развивающимися странами мира.

4. Оценка технического уровня предприятия.

Результаты НТП и инновационной политики выражаются в технологическом уровне производства. Следует различать фактический ($T_{ф.у.п.}$) и потенциальный ($T_{п.у.п.}$) технологический уровень производства:

$$T_{ф.у.п} = \frac{V}{ВП}$$

$$T_{п.у.п} = \frac{\Xi_{п}}{V}$$

где V – объем конкурентоспособной продукции;

$ВП$ – объем выпускаемой продукции;

$\Xi_{п}$ – экспортный потенциал предприятия

Из приведенных показателей видно, что ключевую роль в экономической оценке технологического уровня производства играют такие показатели, как конкурентоспособность продукции и экспортный потенциал предприятия.

Конкурентоспособная продукция реализует конкурентные преимущества субъекта хозяйствования. В свою очередь конкурентоспособность продукции и предприятия определяют уровень развития его экспортного потенциала.

Экспортный потенциал – категория динамичная. стимулирует постоянную инновационную деятельность, а также развитие новых видов производств, ориентированных на внешний и внутренний рынок. Взаимосвязь экспортного потенциала и технологического уровня производства можно представить в виде следующей схемы.



Рис. 17.5. Взаимосвязь экспортного потенциала и технологического уровня производства

Данная схема показывает влияние отдельных факторов (социальных, экономических) на технико-экономический уровень производства, а также влияние последнего в виде системы технико-технологических и организационных факторов на конкурентоспособность предприятия и формирование его экспортного потенциала.

Инновационное развитие предприятия выражается через систему:

- технико-технологических факторов;

- организационных факторов;
- социально-экономических факторов.

Та или иная группа факторов выражается с помощью системы показателей¹. Фактическое значение показателей, которые приведены в нижеследующих таблицах необходимо сравнивать с их нормативным уровнем. Нормативный уровень может быть установлен расчетным или экспертным путем.

Таблица 17.2

Система технико-технологических факторов

Подсистема факторов	Оценочные показатели	Формула расчета
Технический уровень (ТУ)	Объем производства продукции в стоимостном выражении (ОП) к среднегодовой стоимости ОПФ (в т.ч. актив. части), не выработавших свой нормативный срок службы.	$ТУ = \frac{ОП}{ОПФ}$
Технологический уровень (Т _х У)	Себестоимость продукции (С) к объему производства продукции в стоимостном выражении (ОП)	$Т_xУ = \frac{С}{ОП}$
Экологический уровень (ЭУ)	Удельный вес прогрессивных технологических процессов (ТП) в общем объеме применяемых на предприятии технологических процессов (ТПо)	$ЭУ = \frac{ТП}{ТПо}$

Таблица 17.3

Система организационных факторов

Подсистема факторов	Оценочные показатели	Формула расчета
Уровень организации процесса производства (УП)	Доля выпуска специализированной продукции в стоимостном выражении (ОПс) в общем объеме ВП (ОПоб)	$УС = \frac{ОПс}{ОПоб}$
Уровень организации труда (УОТ)	Удельный вес автоматизированных и механизированных технологических операций (Оа.м.) в общем количестве технологических операций (От) производственного процесса	$УОТ = \frac{Оа.м.}{От}$
Уровень организации управления предприятием (УОУ)	Численность управленческого персонала предприятия (Чуп.) к общей численности промышленно-производственного персонала (ППП) предприятия (Ч ппп)	$УОУ = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{ппп}}$

Таблица 17.4.

Система социально-экономических факторов

Подсистема факторов	Оценочные показатели	Формула расчета
Эффективность затрат (ЭЗ) и прибыльность деятельности предприятия (ЭВ)	Прибыль, а также прибыль от реализации продукции (Пр) к себестоимости реализованной продукции (С)	$ЭЗ = \frac{Пр}{С}$ $ЭВ = \frac{Пр}{С}$
Сбалансированность внешней торговли предприятия	Сальдо внешней торговли предприятия к внешнеторговому обороту предприятия (Э+И)	$СВТ = \frac{Э+И}{Э+И}$
Уровень социально-го развития предприятия	Доля затрат на оплату труда работающих (ФОТ) в себестоимости продукции (С)	$УСР = \frac{ФОТ}{С}$

¹ Разработка принадлежит Л.В. Давыдовой

Современный этап в научно-технологическом развитии связан с переходом от преимущественно механической обработки сырья к его комплексному использованию на основе физических, химических, биологических процессов производства продукции. Исходя из такой политики, экономическая оценка технологического развития предприятия в одном из основных своих аспектов связана с уровнем эффективности использования природного сырья. Это особенно актуально для природоёмких и материалоемких видов производств. Технология производства есть искусство переработки исходного природного сырья.

Неэффективно используемое природное сырьё – признак слабости экономики, свидетельство ее пассивного отношения к научно-технологическому развитию, основанного на инновациях и прогрессивных формах организации производства. Поэтому экономическая оценка эффективности использования природного сырья – важный инструмент инновационного развития предприятий, особенно в части ценовой политики государства на один из основных факторов производства – сырьевой.

Для оценки уровня эффективности использования природного сырья необходимо иметь систему показателей, построенную на одной критериальной основе (рис. 17.6). Критерий в оценке эффективности выступает как сущность явления и поэтому всегда должен быть представлен одномерным показателем. Критериев не может быть несколько, как не может быть несколько сущностей одного и того же явления.

Критерий экономической эффективности использования природного сырья – максимально возможный выход технологической продукции с единицы использованного сырья при минимальных издержках производства.

Как показывает практика измерения эффективности производства, в том числе использования сырья, количественное выражение критерия с помощью одного показателя, который бы объективно выражал сущность явления, нельзя. Вот почему при анализе эффективности использования природного сырья надо применять систему показателей, каждый из которых характеризует свой аспект оценки изучаемого явления.

Природное сырьё – особый объект оценки, обуславливающий применение как натуральных, так и стоимостных показателей эффективности его использования.

Система показателей эффективности использования природного сырья может быть представлена в следующем виде:

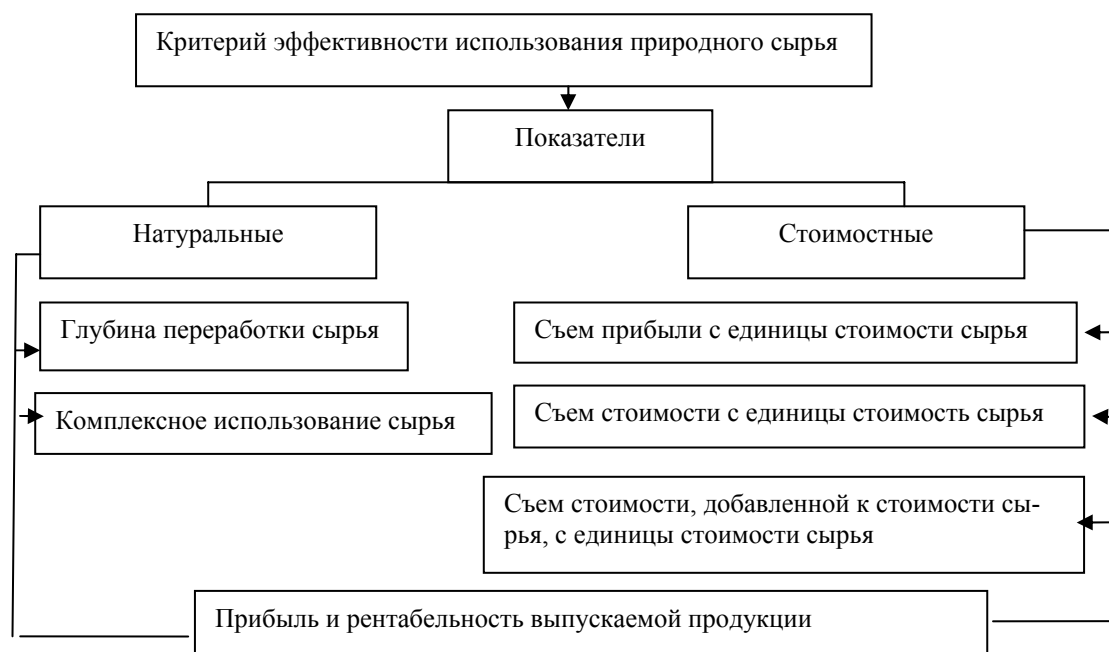


Рис. 17.6. Система показателей эффективности использования природного сыра

Анализируя данную схему важно подчеркнуть, что представленные в системе показатели, функционально различны, хотя между собой связаны и субординированы.

Базовую роль в этой системе играет показатель глубины переработки сыра. В настоящее время нет общепринятого понимания данного показателя эффективности. Он может трактоваться разными учеными как натуральный или как стоимостной показатель. Другими словами, в конкретный показатель вкладывается разный смысл. Такое положение снижает продуктивность анализа и оценки эффективности использования природного сыра, и отсюда весьма сомнительна результативность принимаемого управленческого решения.

Кроме того, встречаемое в публикациях выражение «глубина переработки природных ресурсов» – некорректно. Перерабатывается не ресурс, а сырье. Ресурс в процессе его заготовки, трансформируется в сырье (материалы), поэтому более правильно вести речь о глубине переработки сыра, а не о глубине переработки ресурсов.

Некоторые исследователи концептуально суть измерения глубины переработки связывают со стоимостными показателями (выход стоимости, добавленной к стоимости сыра, выход стоимости с единицы стоимости сыра). Естественно стоимостные показатели улавливают ту или иную глубину переработки, но адресно, а тем более конструктивно, они не выражают конкретный уровень глубины переработки.

Глубина переработки – это уровень переработки природного сыра, учитывающий все стадии его передела.

Коэффициент глубины переработки сыра (КГП) – съем продукции переработки (передела) сыра с единицы исходного природного сыра. Этот показатель по своей природе может быть только натуральным. Его величина не может пре-

вышать 1. КГП можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{КГП} = \frac{\Pi_{\text{п}} + \text{О}_{\text{д.п}}}{\text{О}_{\text{п.д}}}$$

где $\Pi_{\text{п}}$ – продукт первичной переработки сырья.

$\text{О}_{\text{д.п}}$ – объем отходов, поступивших во вторичную переработку.

$\text{О}_{\text{п.д.}}$ – объем перерабатываемого сырья.

Следовательно, для анализа и оценки эффективности использования сырья необходима система натуральных показателей. Каждый из них несет свою информацию и имеет свое значение в иерархии принятия решений.

В отношении стоимостных показателей эффективности использования сырья может также применяться система индикаторов. Из всего многообразия стоимостных показателей наибольшее значение и практический смысл имеют следующие показатели: съём прибыли с единицы потребляемого сырья; съём добавленной стоимости с единицы сырья, съём стоимости, добавленной к стоимости сырья, с единицы сырья. Эти же показатели рассчитываются по отношению к единице стоимости сырья.

Рассматриваемые показатели эффективности использования сырья в системе оценок играют промежуточную роль. Они необходимы для полноценного анализа, но с их помощью нельзя сделать окончательного вывода. Эти выводы должны быть скорректированы на показатели общей эффективности производства продукции, которые учитывают, наряду со всеми результатами, также и все затраты. Используемое сырье – лишь один из элементов этих затрат. Наиболее прибыльные или рентабельные виды продукции характеризуют и более высокий уровень использования природного сырья, имея в то же время необходимые возможности для развития инновационного (малоотходного) производства.

Система оценочных показателей технологического уровня производства будет наиболее конструктивной, если ее построение будет привязано к основным признакам, характеризующим особенности той или иной технологии (см. табл. 17.5).

Таблица 17.5

Классификация технологий по разным признакам

Признаки классификации	Виды технологий
1. Степень прогрессивности	Высокие, традиционные
2. Уровень новизны	Оригинальные в мире, оригинальные для организации на основе ноу-хау
3. Динамика развития	Прогрессирующие, развивающиеся, устоявшиеся, устаревшие
4. Сфера применения	Управленческие, производственные
5. Целевое предназначение	Созидательное, разрушительное
6. Отношение к ресурсам	Наукоемкие, капиталоемкие, природоемкие, эколого-, энергоемкие, энергосберегающие, безотходные
7. Уровень автоматизации	Ручные, механизированные, автоматизированные, автоматические, безлюдные
8. Конкурентоспособность	Конкурентоспособные. и неконкурентоспособные

В зависимости от конкретной характеристики анализируемой технологии, предпочтение в оценке технического уровня производства может отдаваться той или иной системе показателей. Выбор системы показателей – процесс креативный.

17.4. Инновационный фактор в индустриальном и постиндустриальном обществе

В индустриальном обществе уровень жизни пропорционален уровню знаний. Согласно исследованиям академика В.А. Трапезникова², уровень знаний (если элиминировать отраслевой фактор) может быть определен по следующей формуле:

$$Y = \frac{B^2}{\Phi} = B\Phi O,$$

где Y – уровень знаний, руб./чел.;

B – производительность труда, руб./чел.;

Φ – фондовооруженность, руб./чел.;

ΦO – фондоотдача, руб./руб.

Уровень знаний (Y) включает в себя:

Y_c – уровень совершенства системы производства – накопленные знания в виде производительной информации (уровень развития науки, степень ее технологического применения, эффективность средств производства, общественная комбинация и разделения труда);

Y_y – уровень совершенства системы управления, определяемый количеством и полезностью расходуемой управляющей информации, которая зависит от квалификации людей, участвующих в производственном процессе.

С точки зрения факторов экономического развития данная формула имеет прежде всего методологическое значение. Она указывает на то, что главным фактором роста уровня жизни является производительность труда и фондоотдача. В свою очередь, последние зависят от структуризации уровня знаний (Y_c и Y_y), его материализации в системе производства (Y_c) и системе управления (Y_y).

В условиях индустриального и постиндустриального общества определяющим структурным элементом эффективного использования совокупного знания ($Y_c + Y_y$) является Y_y . Уровень организации и совершенствования управления, основанный на информационных технологиях, наиболее эффективно реализует знание как преобразующую силу экономического развития и обновления всего общества.

Теория постиндустриального общества, основанная на технологической доминанте экономического развития, структурирует все общественное производство на первичный (сельское хозяйство и добывающие отрасли), вторичный (обраба-

² Трапезников В.А. Проблемы управления и технический прогресс // Научные основы прогрессивной техники и технологии. М., «Машиностроение», 1986, с.295-313.

тывающие отрасли) и третичный (сфера услуг) сектора и выдвигает положение об опережающем росте доли третичного сектора по сравнению с первичным и вторичным как в совокупной рабочей силе развитых стран, так и в структуре валового национального продукта.

В системе общественного воспроизводства, особенно в условиях инновационного развития, первичным, опережающим процессом является нематериальное производство и накопление.

Опережающий рост сферы услуг говорит о возрастающей роли удовлетворения духовных потребностей и о расширенном воспроизводстве самого знания как источника инноваций.

Содержание инновационного фактора начинают выражать не только новые знания, но и новые ценности, которые лежат за рамками знания как такового.

Тенденции развития человеческого общества свидетельствуют о том, что во времени качественно меняется содержание самого общества, его технологическая база, социально-экономическая структура и ценности.

В своем развитии человеческое общество становится не только наукоемким, но и одновременно психологически и морально более уязвимым.

Нравственное совершенствование общества не поспевает за ростом уровня жизни в развитых странах, и это одна из самых сложных проблем, которая переносится в будущее общество, остающееся, по-прежнему, по своей сути технократическим.

С исторической точки зрения процесс человеческого развития свидетельствует о том, что технологический фактор и в будущем остается определяющим, меняя, правда, во времени свое содержание в пользу интеллектуального капитала. Традиционный физический (природоемкий) капитал замещается интеллектуально-информационным (наукоемким) капиталом.

Замену традиционного капитала на интеллектуальный следует рассматривать как переход к индустриальному использованию «скрытых» сил природы, включая и интеллект человека. Познание тайн природы говорит о могуществе природы (окружающего человека мира) и о могуществе того, кто познает эти тайны.

Интеллектуально-информационное общество (такое название в большей степени соответствует его новым признакам) по-прежнему количественно наращивает технологический фактор, существенно меняя его качество, но не меняя принципиально само общество, которое было и остается технократически ориентированным.

Технократически ориентированное общество (ТОБ) есть следствие и результат развития самого человека, его знания об окружающем мире. В этом процессе познания человек (благодаря использованию законов природы, ее вещества и энергии) формирует управляемую природную силу.

ТОБ является необходимым временным периодом качественного изменения человека и его интеллектуальных возможностей, насыщения его материальных потребностей и совершенствования духовной жизни, а главное – осознание необходимости утверждения новых ценностей и целостности материального и духовного развития.

В недрах технократического общества рождаются идеи и осуществляются попытки нового поведения человека, адекватное его природе как нравственного (высокодуховного) существа. Но эти идеи пока малоэффективно реализуются на практике. Главная причина такого положения – «технократическое целеполагание» развития человеческого общества, неумная потребность в превосходстве одного сообщества над другим, богатым над бедным и т.п.

Если инновационный процесс не будет наполняться необходимым этическим содержанием, то не будет выдержана формула человеческого прогресса, суть которой в самых общих чертах можно выразить с помощью следующего равенства: **прогресс = возрастающее знание (интеллект) + продуцирующее сознание (высокая духовность)**. Инновационное развитие можно признать только тогда истинно инновационным, когда наряду с изменением технологической базы развития, меняется сам человек, его этика жизни.

В историческом аспекте технологическое развитие выражает тот или иной уровень искусства владения человеком (человечеством) законами природы – материального мира. В то же время техника несет в себе и нравственный аспект развития человека, указывая на его отношение к своей природе и окружающему миру. И сегодня, к сожалению, остается нормой человеческого поведения неограниченная экспансия в отношении внешнего мира и чрезмерная агрессивность по отношению друг к другу.

Не техника, а сам человек является источником повышенного социального и экологического риска. Вся проблема - в человеческом разуме и психике, которые не следует идеализировать, особенно с позиций мировой истории. Именно нравственный императив затрагивает глубинную сущность ума человека, его совесть и переводит систему экономических, социальных и иных ценностей в этическую плоскость.

По своему содержанию духовность (духовная культура) человека неоднородна: в одной структурной ячейке находится знание и институты его воспроизводящие (наука, образование), в другой - сознание (широкое понимание нравственности), мораль (узкое понимание нравственности), стоящие ближе к поведению конкретного человека и обусловленные гуманными ценностями и идеями, воспринимаемыми личностью.

Для утверждения нравственного императива знание должно быть обязательно оплодотворено сознанием. В противном случае мы будем иметь ту линию поведения человека, которая не удовлетворяет самого человека, его настоящее, а тем более будущее.

Поэтому основные характеристики индустриального и постиндустриального общества, обусловленные закономерностями развития знания и его трансформацией в конкретные технологии и организационные системы, обязательно должны включать нравственный аспект инновационного фактора – моральное состояние человека, который рождает это знание для удовлетворения и возвышения своих потребностей.

В данном контексте представляется актуальной следующая мысль академика П.Г. Никитенко: не по причине ли регресса духовно-нравственной культуры на

фоне научно-технического прогресса «мы не можем существенно продвинуть вперед материальное производство и гуманизировать социально-экономический процесс»³.

Духовно-нравственная составляющая инновационного развития – не только процесс сознательного изменения (гуманизации) потребностей, но и определяющий фактор направления экономического роста на основе обновления знания. Двуединство роли духовно-нравственной культуры в устойчивом социально-экономическом инновационном развитии страны выводит ее в ранг концептуальной линии преобразований белорусской экономики и всего белорусского общества.

17.5. Основы инновационной политики

Инновационная политика государства – это выбор стратегии и основополагающих принципов устойчивого развития инновационной сферы, реализуемых с помощью соответствующей системы ценностных отношений, норм и экономических интересов. Продуктом инновационной политики является система социально-экономических инструментов и мероприятий, отвечающая долгосрочным и текущим целям устойчивого инновационного развития.

В промышленно развитых странах доля ВВП, получаемая на базе V технологического уклада, равна примерно 50%. В Республике Беларусь она составляла в конце XX века (по оценкам экспертов) – около 10%, в начале XXI века (по оценкам экспертов) – 3-5%.

Данное положение весьма актуализирует развитие знания и формирование научного и кадрового потенциала производственно-технической базы V технологического уклада (подготовка микробиологов, специалистов в области микроэлектроники, математиков-программистов, менеджеров высоких технологий и инновационной сферы и др.)

Формирование элементов национальной инновационной системы целесообразно осуществлять, исходя из трехуровневого критерия технологических и экономических преобразований отраслей народного хозяйства.

Первый уровень включает высокотехнологические и экспортоориентированные отрасли (информационные, машиностроение и др.), второй – отрасли, непосредственно обеспечивающие потребности населения: сельское и лесное хозяйство, строительство, легкая, пищевая промышленность и др.).

Первый уровень призван обеспечить конкурентоспособность страны в условиях глобализации мировой индустрии, а второй – удовлетворение материальных потребностей населения в условиях возрастающей межстрановой конкуренции по традиционным видам продукции.

Состояние инновационной деятельности является важнейшим индикатором развития общества и его экономики.

Инновационная политика в развитых странах является составной частью государственной социально-экономической политики.

³ Никитенко П.Г. Ноосферная экономика и социальная политика. Минск, «Белорусская наука», 2006, с. 5.

Инновационная политика является связующим звеном между сферой чистой науки и задачами производства.

Формирование и расширение инновационной политики предполагает создание эффективной системы развития научно-технического потенциала Республики Беларусь.

Мировые тенденции развития инновационной деятельности. Инновационная деятельность является ключевой для развитых стран мира. Технологическая политика США направлена на:

- создание благоприятного климата для развития частного сектора и повышение конкурентоспособности продукции;
- инвестирование в создание технологий XXI века.

В странах Евросоюза стимулирование инновационной деятельности вышло за национальные рамки и становится общей задачей. Стратегической линией Евросоюза в области инновационной деятельности является концентрация финансовых ресурсов на основных направлениях, включающих:

- создание механизма финансовой поддержки субъектов малого предпринимательства;
- введение более совершенного налогового механизма, предоставляющего определенным организациям, разрабатывающим и выпускающим инновационную продукцию;
- поддержку субъектов малого предпринимательства в целях правовой защиты технологий, включая проблему интеллектуальной собственности;
- повышение инновационной компетенции кадров.

Состояние инновационной деятельности Республики Беларусь.

Инновационная деятельность Республике Беларусь находится в стадии становления.

Республика Беларусь имеет уникальную научно-промышленную базу, ориентация научно-технических разработок на нужды производства крайне слабая. В этой связи стоит проблема организации научных исследований типа белорусской силиконовой долины. До последнего времени в РБ отсутствует система мер, стимулов и условий для достижения у предприятий состояния «инновационной восприимчивости». Субъекты малого предпринимательства в данной сфере практически отсутствуют.

Наукоемкость ВВП в Республике Беларусь - 0,8%, в то время как в развитых странах – 2-3%.

Научно-технические и другие сферы жизни оказались неподготовленными к работе в новых экономических условиях.

В странах Евросоюза ежегодно обновляется до 30% продукции, а в Республике Беларусь только 3%. Все это актуализирует необходимость разработку инновационной стратегии как структурного элемента государственной политики

Цели и задачи инновационной политики.

Основной целью инновационной политики Республики Беларусь является повышение технологического уровня и конкурентоспособности производства. инновационная деятельность требует государственной поддержки и стимулиро-

вания, особенно на этапах ее становления.

Мера воздействия государства в области инноваций может быть прямой и косвенной. Состояние их определяется экономической ситуацией в стране и избранной в связи с этим концепции государственного регулирования.

Основными задачами государства в сфере инновационной политики являются:

1. Формирование нормативной правовой базы инновационной деятельности.
2. Финансовая поддержка инновационной деятельности.
3. Создание условий для сохранения и умножения инновационного потенциала Республики Беларусь.
4. Формирование и содействие развитию инновационных инфраструктур.
5. Подготовка кадров, ориентированных на инновационную деятельность.

Принципами инновационной политики являются:

- ориентация экономики Республики Беларусь на инновационный путь развития;
- максимальное использование рыночных механизмов, активизацию инновационной деятельности;
- эффективное использование инженерно-технического потенциала Республики Беларусь;
- равенство всех субъектов инновационной деятельности перед законом;
- обеспечение правовой охраны объектов интеллектуальной собственности, признание их в качестве источника дохода;
- осуществление гибкой кредитной, налоговой и таможенной политики в отношении инновационной деятельности;

Финансирование инновационной деятельности.

Для проведения активной инновационной политики необходимо принятие неординарных мер, направленных на совершенствование кредитной налоговой политики, внебюджетного финансирования.

Финансовая политика на данном этапе должна базироваться на концентрации средств на ограниченном числе приоритетов и широком контроле за их использованием. Финансирование инновационной деятельности осуществляется за счет средств республиканского и местных бюджетов, бюджетов организаций, а также внебюджетных источников. В данной системе следует выделить направления, финансируемые из бюджетных средств.

Одним из важных направлений бюджетного финансирования является развитие инновационной структуры – организации, способствующие осуществлению инновационной политики (инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарк, учебно-деловые центры).

Традиционным направлением бюджетного финансирования являются инновационные программы (государственные, денежные) – комплекс инновационных проектов и мероприятий, согласованных по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распределению новых видов продукции (технологии).

Необходимо придти от простого субсидирования инновационных проектов постепенно переходя к доминированию рыночных подходов.

Выделение средств для финансирования инновационных проектов сопряжено с большим риском. В связи с этим одним из элементов финансовой поддержки инновационной деятельности является страхование рисков. В решении этого вопроса существуют два подхода: создание венчурных либо страховых фондов. Венчурные фонды могут формироваться за счет средств организации, банков, страховых организаций и других финансовых структур и специализироваться на инвестициях в акционерный капитал инновационных организаций. Страховые фонды должны создаваться для снижения рисков и большей привлекательности инвестиций направляемых на финансирование инновационной деятельности. Эти фонды могут формироваться за счет себестоимости продукции. Организациям, осуществляющим инновационную деятельность, размер отчислений на формирование страховых фондов может устанавливаться в повышенном размере.

Основными направлениями научно-технической и инновационной деятельности в Республике Беларусь являются:

- ресурсосберегающие и энергоэффективные технологии производства конкурентоспособной продукции;
- новые материалы и новые источники энергии;
- медицина и фармация;
- информационные и телекоммуникационные технологии;
- технологии производства, переработки и хранения сельскохозяйственной продукции;
- промышленные биотехнологии;
- экология и рациональное природопользование.

Реализация указанных приоритетов позволит создать новейшие технологии производства машиностроительной и сельскохозяйственной продукции, электронной, вычислительной и оптоволоконной техники, строительных материалов, а также медицинские и биологические, тонкие химические информационные технологии.

Для этого предусматриваются:

создание высокоточного автоматизированного оборудования, включая гибкие производственные модули и инструмент;

разработка физических, химических и биотехнологических процессов получения новых веществ и материалов различного функционального назначения, включая наноматериалы и нанотехнологии, новые технологии формообразования, упрочения и восстановления изделий из металлических и неметаллических материалов;

создание систем и средств измерения, технической диагностики, оптико-механических и оптико-электронных изделий нового поколения;

создание нового поколения интегральной элементной базы промышленной и бытовой техники, оборудования для ее производства, опто- и СВЧ-электроники, современных электротехнических изделий микросенсорики;

создание нового поколения дорожной, внедорожной и специальной техники, транспорта общего назначения, двигателей для их оснащения;

разработка и внедрение энергоэффективного оборудования, материалов и технологий, в том числе ориентированных на использование местных топливно-энергетических ресурсов, нетрадиционных и возобновляемых источников энергии;

создание систем навигационно-временного обеспечения, компьютерных средств и систем, средств связи, включая цифровое телевидение и аппаратуру кабельных сетей;

разработка производства автоматизированных систем управления.

В отраслях экономики указанные направления будут реализовываться через государственные научно-технические программы, которые будут направлены на разработку передовых технологий и новых видов наукоемкой экспортоориентированной и импортозамещающей продукции на основе собственной сырьевой и материально-технической базы, организацию ее серийного выпуска. Тем самым создаются условия для технологического обновления производства, повышения конкурентоспособности продукции белорусских предприятий на мировом рынке.

Дальнейшее развитие получит технологическая база науки и инновационная инфраструктура.

Для реализации инновационной политики необходимо:

- формирование институциональных и административно-законодательных условий, необходимых для устойчивого развития инновационной сферы;
- разнообразная государственная поддержка (налоговые льготы, кредиты, дотации) поддержка и стимулирование инвесторов, вкладывающих средства в наукоемкое, высокотехнологическое производство, а также финансирование инвестиционных программ и проектов, имеющих общенациональный характер;
- обеспечение привлекательности инновационного процесса зарубежных инвесторов.

ГЛАВА 18. Зарубежный опыт управления

18.1. Японский менеджмент

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. В литературе приводится множество факторов экономического роста Японии: отсутствие в течение многих лет существенных военных расходов; низкие темпы роста реальных доходов трудящихся по сравнению с темпами накопления; активное вмешательство государства в экономическую жизнь; протекционизм, национальные особенности и традиции и др.

Несомненно, положительную роль оказал и японский менеджмент. Система японского менеджмента оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская система.

Выделим особенности, которые характеризуют японский менеджмент.

Во-первых, максимальная ориентация на технологические и технические

нововведения. В первую очередь начали процветать те корпорации, которые ориентировались на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций. Эта большая работа проводится во имя того нового, что уже есть или может появиться за рубежом. Главный лозунг японского бизнеса – нововведения. В нем в течение десятилетий отражалось стремление японцев преодолеть экономическую отсталость.

В Европе и Америке много говорят о склонности японцев «заимствовать». Но заимствуют и другие страны и народы. Особенность японского заимствования заключается в том, что оно в кратчайшие сроки внедряется в производство. Это способствует повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы «перенимать», а с другой – чтобы создавать собственные нововведения.

Во-вторых, японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны. Он учитывает и использует десятки специфических неповторимых элементов. И вполне естественно, что такая система управления, которая больше ориентирована на «искусство», чем другие, оказалась лучше приспособленной к постоянным изменениям производства в конце XX в.

Выделяют ряд элементов второй отличительной черты. Прежде всего, это особая групповая организация управления. Здесь отсутствуют жесткие структуры управления, персональная ответственность, индивидуальный учет производительности. Следующий элемент – система пожизненного найма.

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства. Именно реализация этих особенностей сделала управление более гибким и целенаправленным.

В японском менеджменте, например, не человека подбирают под должность (четко описанный и закреплённый круг обязанностей), а наоборот, тщательно изучив с помощью психологических тестов человека, определяют, какие обязанности ему можно поручить.

Или положение «должность не по должности», когда должностное положение руководителя в иерархии управления не изменяется много лет, хотя опыт и знания с годами растут. Чтобы повысить статус и заработную плату таких руководителей, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали».

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей. Опыт японского менеджмента показал, что управление, основанное на учете этих особенностей, более гибко, динамично, эффективно.

В целом, японский менеджмент ориентируется на самые новые подходы в управлении в условиях научно-технической революции.

Так, заслуживает внимания подход к планированию в японских фирмах, где преобладает ориентация на долгосрочное планирование. Долгосрочные планы составляют 70% крупных компаний. Работу по планированию выполняют плановые отделы центральных служб.

Характер планирования определяется структурой фирмы. В фирмах, которые специализируются на узком ассортименте выпускаемой продукции, основное значение при планировании имеют разработка структуры и обеспечение новых инвестиционных проектов.

В таких компаниях планирование осуществляется централизованно и «сверху вниз». Главное внимание уделяется целям. Например, если ставится цель увеличить долю на рынке, то планируют такие показатели, как объем продаж, темпы роста, масса прибыли. Долгосрочный план охватывает пятилетний период, а прогнозирование – более длительные периоды.

В компаниях с широким ассортиментом продукции задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Оценка деятельности этих компаний ведется по прибыли. В планах отрабатываются такие показатели; как объем продаж, темпы роста, масса прибыли, норма прибыли, прибыль в расчете на единицу объема продаж. Эти компании чаще используют среднесрочное планирование (на три года).

Модель планирования в японских компаниях состоит из четырех стадий: формирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

В первую очередь составляются прогнозы на будущее. На стадии долгосрочной стратегии исследуются возможности развития новых производств по трем элементам: долгосрочные цели, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях.

Долгосрочные планы компаний включают три раздела:

1. Масштабы производства (на 5 лет):

новые заказы, сбыт, чистый доход, численность занятых; инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели.

1.2. Долгосрочная стратегия деловой активности (на 5 лет):

внешнее окружение; анализ номенклатуры; новые рынки; новые продукты; устаревшие продукты; методы увеличения сбытовых возможностей; стратегия и тактика зарубежной активности.

2. Ситуационный план (на 3 года).

3. Выводы и план внедрения.

Среднесрочные планы разрабатываются в рамках долгосрочного планирования. Они тоже состоят из трех частей: распределение ресурсов, составление планов по укрупненной номенклатуре продукции и функциональные планы, которые составляют функциональные службы. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

Отметим и особенности управления развитием производства. В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. В обязанности рабочих входит выполнение стандартных и нестандартных операций. К нестандартным относятся: переналадка, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. Японские фирмы к услугам сторонних специалистов прибегают лишь в крайних случаях, когда свои рабочие не могут решить проблему. Это экономит издержки производства и поддерживает бесперебойность производственного процесса.

В японском менеджменте особую роль играет передача знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделения, занимающиеся нововведениями. Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом.

Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы.

К особенностям управления в японских фирмах также относятся:

- изготовление сложных изделий на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций (для этого используется универсальное легко переналаживаемое оборудование);

- ориентация на повышение уровня автоматизации, но при рационализации работы производственных подразделений, минимизации числа незапрограммированных отклонений;

- создание механизма управления «снизу», позволяющего осуществлять контроль за ходом производственного процесса.

Разработку новых товаров осуществляют эксперты, объединенные в группы по специальностям и взаимодействующие между собой.

Японцы считают конкурентоспособной на мировом рынке только ту продукцию, которая конкурентоспособна на внутреннем рынке.

Можно выделить ряд специфических особенностей внутреннего рынка Японии:

1. На внутреннем рынке наблюдается более высокая конкуренция, которая стимулирует постоянные нововведения и высокий уровень конкурентоспособности на мировом рынке.

2. На внутренний рынок поступают только высококачественные изделия.

3. Японский потребитель выделяет такие качества товара, как надежность, удобство, размер изделия. Так, например, бесшумность и малые габариты – обязательное требование к стиральным машинам, холодильникам, электроприборам, автомашинам.

4. На внутреннем рынке находится очень большое количество компаний, которые не могут выйти на мировой рынок из-за высоких транспортных издержек (пиво, цемент, продукция стекольной промышленности).

Текстильная промышленность, нефтехимическая, целлюлозно-бумажная, алюминиевая, деревообрабатывающая, авиастроение практически полностью ориентированы на внутренний рынок. Из-за высоких издержек производства эта продукция на мировом рынке неконкурентоспособна.

На мировом рынке японские корпорации, используя технологические преимущества товара, применяют тактику постепенного расширения доли рынка. Такие характеристики товара, как форма, цвет, материал, надежность в работе, отражают его полезность и должны соответствовать эстетическим потребностям.

Благодаря высокой надежности изделий японские фирмы захватили рынки бытовой электроники, добившись нулевого количества дефектов на миллион изделий. Это же избавило их от создания сети обслуживания приборов.

Наиболее высокой конкурентоспособностью на мировом рынке обладают такие отрасли, как судостроение, приборостроение; автомобильная, металлургия.

ческая, мотоциклетная. Во всех этих отраслях применяются самые современные технологии, что позволяет обеспечивать высокую производительность. Автомобили сравнимых моделей на японских предприятиях изготавливаются за 31 час, а на американских – за 60 часов.

В целом, конкурентоспособность японской продукции обеспечивается за счет:

- ее высокого качества;
- высокой степени нововведений;
- внедрения информационных технологий;
- крупных инвестиций в новые технологии.

В вопросах нововведений японские фирмы используют комплексный подход. Служба разработки новой продукции охватывает всю сферу деятельности компании.

18.2. Особенности организации управления в американских и западноевропейских фирмах

Система управления в американских фирмах жестко организована. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой капиталистической фирмы.

Структура управления зависит от различных факторов. С одной стороны, это рост масштабов производства, усложнение.

Большинство американских фирм носит на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями.

В западноевропейских компаниях, так же как и в американских, управление основано на принципах децентрализации. Однако под влиянием научно-технического прогресса они охвачены процессом концентрации и централизации.

В последние десятилетия западноевропейские фирмы произвели реорганизацию управления с использованием американского опыта. Они отошли от узкой специализации производства. В рамках компаний создаются производственные отделения или группы подразделений по различным сферам деятельности. Однако в западноевропейских фирмах все же сохраняются свои особенности, главным образом связанные с их историческими условиями развития.

Ранним американским фирмам была присуща трестовская организация, поэтому и сейчас в таких известных компаниях, как «Дженерал моторс», «Крейслер», «Форд мотор», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители таких предприятий полностью находятся в зависимости от руководителей производственных отделений. В функции производственного отделения входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за выполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами.

Производственные отделения в компаниях западноевропейских стран иг-

рают большую роль. В децентрализованной форме управления они координируют деятельность входящих в них дочерних компаний, которые наделены оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. Дочерние компании выступают одновременно центрами прибыли и центрами ответственности. В рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры они ведут научные исследования, находят потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт, используя при этом экономические методы управления. Производственные отделения контролируют и координируют деятельность закрепленных за ними дочерних компаний по научным исследованиям, производству, сбыту, финансам.

Между отдельными компаниями устанавливаются производственные связи, и тогда западноевропейские концерны (германские, французские, шведские) называются «промышленными группами».

В составе большинства германских концернов имеется большое количество юридически независимых дочерних компаний. Они обладают большой оперативной самостоятельностью. Территориальная разобщенность и узкая специализация этих компаний обуславливают координацию деятельности через централизованное управление. Через него обеспечивается единство производственных целей.

Каждая американская и западноевропейская компания имеет свои особенности в организационной структуре. Американский менеджмент в 80-е годы претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании на первый план ставят стратегическое планирование, которое является следствием разработки долгосрочных целей. В современных рыночных отношениях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния приводит к систематической перестройке организационных структур.

Имеет свои особенности и американский стиль управления. Здесь четко определена ответственность каждого работника. Каждый руководитель лично отвечает за выполнение директивно установленных показателей. Зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании.

Стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка, которые носят название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). На первых этапах фирма исследует рынок с точки зрения нормы прибыли в перспективе и вне связи со своей текущей деятельностью. На втором этапе определяется конкурентоспособность фирмы.

Главной заботой СЦХ является определение соотношения между старой и новой технологией и его влияние на конкурентоспособность продукции. Изучению подвергаются также: однотипность и взаимозаменяемость продукции, обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации, наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов.

Управляющие СЦХ имеют право для выполнения стратегических планов

мобилизовывать ресурсы входящих в них производственных отделений, но несут ответственность как за их разработку, так и за выполнение. В прошлом американские корпорации составляли стратегические планы с учетом тенденций прошлого периода. В настоящее время этот процесс моделируется с помощью методов математического программирования.

Некоторые отличия от американского и западноевропейского управления в целом имеет управление фирмами в Финляндии. Здесь цели имеют количественные показатели. Стратегия на достижение конечных целей носит название «управление по результатам». Особенностью этого управления является то, что в определении целей наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы их достижения. Ключевыми результатами могут быть:

- функциональная организация, производительность труда;
- уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;
- удовлетворение запросов потребителей.

Одновременно составляются три вида планов: стратегический, годовой, график работы. Стратегическое планирование включает прогноз на 10-15 лет и планирование целей на 3-5 лет. План целей на очередной год разрабатывается на основе ситуационного анализа. Графики работы составляются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов производится два раза в год на всех уровнях управления.

Список литературы

1. Антонов В.А., Уваров В.Г. Экономический советник менеджера: Учебно-практическое пособие по управлению предприятием – Мн. Финансы. 1996.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. Интерпрессервис; Экоперспектива. Мн. 2001.
3. Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных организациях. Учебное пособие. ООО «Новое знание». М. 2003.
4. Бизнес и менеджер. Составитель Дараховский И.С. Азимут центр. М. 1992.
5. Бизнес-план. Анкил М. 1992.
6. Байгот С.А., Ефримчик Е.Е. Основы менеджмента – Минск. Сади, 1997.
7. Березин И.С. Маркетинг сегодня – М. Менеджер, 1996.
8. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е. и др. Управление персоналом. Минск ООО «Интерпрессервис», 2002.
9. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. Минск. «Высшая школа», 2001.
10. Вводный курс по экономической теории: Учебник для лицеев / Общ.ред. д-ра экон. наук акад. Г.П. Журавлевой – М.: ИНФРА-М, 1997.
11. Васильев Ю.П. Управление развитием производства: опыт США. – М.: Экономика, 1989.
12. Вершигора Е.Е. Основы управления. – Минск: Высшая школа, 1985.
13. Вершигора Е.Е. Рынок и предприимчивость. – Гомель: Изд-во ГГУ, 1992.
14. Вершигора Е.Е. Основы менеджмента. – Гомель: Изд-во ГГУ, 1995.
15. Вершигора Е.Е. Основы менеджмента. – Москва: ИНФРА-М, 1998.
16. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – Москва: ИНФРА-М, 2000.
17. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – Москва: ИНФРА-М, 2003.
18. Вишневский Дж. Успех в бизнесе: раскрытие ваших творческих способностей. – М.: Литформ, 1995.
19. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешторгиздат, 1990.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1994.
21. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000.
22. Ильин А.И. Управление предприятием / Общ.ред. М.И. Плотницкого, А.С. Головачева – Минск: Высшая школа, 1997.
23. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / общ.ред. Е.В. Виноградова. – М.: Экономика, 1991.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. /Общ.ред. и вст.ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1992.
25. «Кроссворды» для руководителей / Сост. И. Липсиц. – М.: Дело, 1992.
26. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика – Минск: «Армита – маркетинг, менеджмент», 2002.
27. Липсиц И. Секреты умелого руководства. – М.: Экономика, 1991.
28. Лившиц А.Я. Введение в рыночную экономику. – М.: Экономика, 1991.

29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ./ Общ.ред. и вст.ст. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992.
30. Маркова В.Д., Кравченко Н.Д. Бизнес-планирование. – Новосибирск: ОКА, 1994.
31. Миловидов В.Д. Современное банковское дело: опыт США – М.: Изд-во МГУ, 1994.
32. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. – М.: Политиздат, 1990.
33. Паршина Ю.Э. Стратегия и тактика гибкого управления. – М.: Финансы и статистика, 1995.
34. Предпринимательство и малый бизнес: Учеб. пособие – Минск: Высшая школа, 1997.
35. Семенов Б.Д., Седегов Р.С. Организационные структуры капиталистического менеджмента. – М.: Изд-во МЭУ, 1993.
36. Седегов Р.С. Основы менеджмента и маркетинга. – Минск: Высшая школа, 1995.
37. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
38. Старобинский З.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО, 1997.
39. Саакян Н.К., Зайцев Г.Г. и др. Управление персоналом в организации. М.: ИНФРА-М, 2002.
40. Сенько А.Н. Экономика предприятия. Мн.: «Высшая школа», 2002.
41. Стреколова Н.Д., Калейкин Г.К. Управление персоналом. С.-Пб., 2004.
42. Налоги и налогообложение /Под ред. д.э.н. Заяц Н.Е., к.э.н. Бондарь Т.Е. Минск: «Высшая школа», 2005.
43. Неверов А.В., Арещенко В.Д. Управление персоналом. – Мн.: Изд-во БГТУ, 2003.
44. Неверов А.В., Мороз Л.Н., Марцуль В.Н. Экологический менеджмент. – Мн.: Изд-во БГТУ, 2006.
45. Золотогоров В.Г. Экономика. Энциклопедический словарь. Мн.: Книжный дом, 2003.
46. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1995.
47. Управление финансовой деятельностью предприятия / Под ред. Ж.И. Ткачук. – Минск: ИБО, 1995.
48. Финансы предприятия / Под ред. Е.И. Бородиной – М.: Банки, биржи, 1995.
49. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М.: Финансы и статистика, 1993.
50. Экономико – правовые и организационные основы предпринимательства / Под ред. профессора Тура А.Н., к.ю.н. Каленкова В.С., А.Ю. Сазонова. Минск: «Технология», 1999.
51. Никитенко П.Г. Ноосферная экономика и социальная политика. Минск, «Белорусская наука», 2006, С.5

Тридцать одна заповедь руководителю:

1. Обращайтесь к подчиненным только на «Вы».
2. Ваши слова всегда должны совпадать с делом. Это создает нормальную обстановку и стабилизирует коллектив, «подтверждение слова делом» – основной девиз.
3. Проводите регулярно оперативные совещания, но они должны быть максимально краткими.
4. Старайтесь до максимума уменьшить число приказов и распоряжений.
5. До предела уменьшите число контролирующих подразделений. Исполнители постоянно должны заниматься своей работой.
6. Не давите положением. Никогда не допускайте крика, а тем более нецензурных выражений.
7. Не ставьте трудягу и бездельника в одинаковые условия.
8. Никогда не говорите неправды. Не выкручивайтесь из сложившейся ситуации.
9. На ключевые посты всегда ставьте высококвалифицированных специалистов. Помните, что один профессионал заменит 100 дилетантов.
10. Оценивайте работу подразделений по конечному результату, а не по количеству записок, отчетов, планов и т.д. Не щадите бюрократов.
11. Не допускайте возникновения новых подразделений и высокооплачиваемых должностей.
12. Подчиненным давайте только конкретные задания. Постоянно проверяйте результаты, выполнения заданий. Не делайте замечаний подчиненным публично.
13. Всегда доверяйте своим сотрудникам. Доверие порождает инициативу, инициатива воплощает идею.
14. Не ставьте бестолковых сотрудников во главе дела.
15. Не давайте воли своим отрицательным качествам. Ничто так не развращает сотрудников, как дурные манеры начальника.
16. Не воспринимайте любую критику как сведение счетов.
17. Помните – не дело для вас, а вы для дела. Ваша организация – не источник личного благополучия.
18. Не забывайте, что «единство целей» всегда сплачивает коллектив.
19. Совершенствуйте стиль и методы работы. Не устанавливайте отношений между подразделениями на максимально бумажной основе.
20. Формируйте коллектив единомышленников, не допускайте между ними недоверия и антипатии.
21. Не создавайте условий, когда подчиненные чувствовали бы себя только слепыми исполнителями вашей воли, не давите на подчиненных «выражениями», не загоняйте в угол грубостью, не оскорбляйте их человеческое достоинство.
22. Не поощряйте поставщиков слухов и сплетен, не лелейте подхалимов и доносчиков.

23. Помните, что изданные вами приказы и распоряжения касаются не только ваших подчиненных, но и вас.

24. Не тяните с решением вопросов, не упускайте время.

25. Не влезайте в каждую мелочь, не вмешивайтесь в детали, не контролируйте любые действия, не требуйте малозначительных потребностей, не учите подчиненных по любому поводу спрашивать ваше мнение.

26. Не заставляйте талантливых сотрудников выполнять рутинную и второстепенную работу.

27. Не наказывайте за инициативу, даже если она не оправдала себя.

28. Делегируйте свои полномочия помощникам. Не делайте так, чтобы вас боялись.

29. Ваш секретарь должен способствовать организации вашего рабочего дня. Он должен следить, чтобы в кабинет не врывались случайные посетители, а в беседу – ненужные телефонные звонки.

30. Будьте настойчивы в достижении цели.

31. На должность начальника кадров назначайте знающего человека средних лет.